

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LETICIA YURIKO HOSHIGUTI

O PAPEL DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM  
EMPRESAS VENCEDORAS DO PRÊMIO PARANAENSE DA QUALIDADE EM  
GESTÃO (PPrQG): UM ESTUDO MULTICASO

CURITIBA

2013

LETICIA YURIKO HOSHIGUTI

O PAPEL DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM  
EMPRESAS VENCEDORAS DO PRÊMIO PARANAENSE DA QUALIDADE EM  
GESTÃO (PPrQG): UM ESTUDO MULTICASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação (PPGCGTI), área de concentração: Gestão da Informação e do Conhecimento, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho.

CURITIBA

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.  
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Hoshiguti, Leticia Yuriko

O papel da informação no processo de tomada de decisão em empresas vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG): um estudo multicaso / Leticia Yuriko Hoshiguti. - 2013.

139 f.

Orientador: Edelvino Razzolini Filho.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2013

1. Gerenciamento da informação. 2. Processo decisório – Empresas. 3. Gestão da qualidade total. I. Razzolini Filho, Edelvino. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. III. Título.

CDD 658.4038

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**Leticia Yuriko Hoshiguti**

**“O PAPEL DAS INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE  
DECISÃO EM EMPRESAS VENCEDORAS DO PREMIO PARANAENSE DA  
QUALIDADE EM GESTÃO CPPRQG: UM ESTUDO MULTICASO”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA  
EXAMINADORA:**

  
**Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho**  
**(Orientador/UFPR)**

  
**Prof.ª Dr.ª Helena de Fátima Nunes Silva**  
**(Examinadora/UFPR)**

  
**Prof. Dr. Antonio Gonçalves de Oliveira**  
**(Examinador/UTFPR)**

**16 de dezembro de 2013**

Aos meus pais,  
Hiromi Hoshiguti e Mihoco Ono Hoshiguti (*in memoriam*),  
que sempre deram grande valor à educação formal,  
apesar do pouco acesso que tiveram a ela.

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Maria Amélia Sabbag Zainko, pelo apoio e incentivo para cursar este mestrado.

Aos Junglos – Adélia, Angélica, Aldemir, Aurea – pelas palavras de incentivo, pela ajuda para a preparação para o teste da Anpad, com o qual se dá o primeiro passo na seleção deste mestrado.

Ao professor Edelvino Razzolini Filho, pela orientação dedicada, pelos relevantes ensinamentos ao longo dos dois últimos anos. Eles ampliaram meus horizontes.

Aos professores Helena de Fátima Nunes e Antonio Gonçalves Oliveira, por aceitarem participar das bancas de Qualificação e Defesa desta dissertação e pelas importantes contribuições para o desenvolvimento da pesquisa.

Ao curso de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação (PPGCGTI) e a todos os professores com os quais tive a oportunidade de aprender. Seus ensinamentos eu também levo para a vida.

Aos servidores da Secretaria do PPGCGTI Esther e Manoel, por estarem sempre dispostos a cooperar, pelas palavras de incentivo.

Aos amigos do mestrado dessa ótima turma de 2012, pelo apoio e companheirismo nas aulas e fora delas.

Aos gestores do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG), Fernanda Grandizoli e Roger Paulino e à coordenadora executiva do PPrQG, Luciana Hoshiguti Grandizoli, pelo apoio inicial junto às empresas participantes da pesquisa. Aos gestores das três empresas premiadas do Ciclo 2012 do PPrQG e participantes da pesquisa, que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

Esta dissertação apresenta os resultados de um estudo qualitativo sobre o papel da informação no processo de tomada de decisão dos gestores de três empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG), Ciclo 2012. Por meio de referenciais teóricos e empíricos, relaciona a importância da informação; o conhecimento e a organização do conhecimento; a gestão da informação e suas ferramentas; e o processo de tomada de decisão, objetivando entender o papel da informação no processo de tomada de decisão de gestores que atuam em organizações que utilizam o Modelo de Excelência da Gestão (MEG-FNQ), focando em seu Critério 5 – Informações e Conhecimento. A metodologia do estudo tem como método o estudo multicaso, utilizando para coleta de dados um questionário estruturado, observação direta não participante e pesquisa documental. Os resultados apontam que a informação exerce papel-chave para os gestores fundamentarem suas decisões e aprimorarem os conhecimentos pessoal e organizacional, sendo portanto percebida como ingrediente estratégico para a organização. Esses gestores se apoiam fortemente nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), mantendo-se atualizados com os recursos que conferem agilidade para a gestão da informação organizacional. Conclui que o Critério 5 – Informações e Conhecimento atua na prevenção às deficiências informacionais apontadas na literatura, sendo valorizado ao ponto de seis entre sete gestores considerarem que sua valoração - estabelecida pelo PPrQG em relação aos demais critérios - deveria ser elevada. Por fim, o estudo sugere a possibilidade de o Critério 5 dedicar-se especificamente a Informações, com o intuito de potencializar abordagens específicas desse ativo intangível, que é próximo e interconectado com Conhecimento, mas tem possibilidade de gestão distinta.

Palavras-chave: Informação. Gestão da Informação. Processo de tomada de decisão. Modelo de Excelência da Gestão.

## **ABSTRACT**

This dissertation presents the results of a qualitative study on the role of information in decision-making of the managers of three firms, awarded of Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG), 2012 cycle. Through theoretical and empirical reference, relates the importance of information, knowledge and knowledge organization, information management and its tools, and the decision-making process, aiming to understand the role of information at firms which use the Modelo de Excelência da Gestão® MEG-FNQ (Management Excellence Model), focusing on Criterion 5 - Information and Knowledge. The methodology of the study is the method multicase study using data collection techniques of structured questionnaire, direct non-participant observation and documentary research. The results indicate that information plays a key role for managers, substantiate their decisions and improve the personal and organizational knowledge, thus being perceived as a strategic ingredient for the organization. These managers rely heavily on Information and Communication Technologies (ICTs), keeping updated with features that provide flexibility for the management of organizational information. Further, concludes that Criterion 5 - Information and Knowledge prevents the informational shortcomings identified in the literature, being valued to the point that six out of seven managers consider that the valuation - given by PPrQG Criterion 5 for the remaining criteria - should be raised. Finally, the study suggests the possibility of Criterion 5 specifically engage in information, in order to enhance specific approaches that intangible asset that is near and interconnected with knowledge, but has the possibility of separate management.

Key-words: Information. Information Management. Decision making process. Management Excellence Model.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MAPA DA LITERATURA DA DISSERTAÇÃO.....	22
FIGURA 2 - PIRÂMIDE DA SABEDORIA .....	24
FIGURA 3 – DEVIDO LUGAR DA TI.....	34
FIGURA 4 - ESTÁGIOS DA TOMADA DE DECISÃO .....	40
FIGURA 5 - MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO DA FNQ .....	56
FIGURA 6 - RELAÇÃO ENTRE O MEG-FNQ E OS FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA.....	57
FIGURA 7 - GRAU DE CONHECIMENTO SOBRE O RAMO DO NEGÓCIO.....	83

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – AS TRÊS ARENAS DE USO DA INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	35
QUADRO 2 - PONTUAÇÃO DO PPRQG - NÍVEL II - CRITÉRIOS E FATORES .....	55
QUADRO 3 - PORTE DAS CANDIDATAS DO PPRQG .....	61
QUADRO 4 - OUTROS CONCEITOS DOS ASPECTOS TEÓRICOS PARA O ESTUDO DE CASO .....	64
QUADRO 5 - FORMAÇÃO DOS GESTORES ENTREVISTADOS .....	82
QUADRO 6 - PERCEPÇÃO SOBRE INFORMAÇÃO .....	84
QUADRO 7 - PERCEPÇÃO SOBRE APRIMORAMENTO DE CONHECIMENTOS .....	85
QUADRO 8 - SEGURANÇA E DESCENTRALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES .....	85
QUADRO 9 – USO DE INFORMAÇÕES ESTRUTURADAS EM BASES DE DADOS .....	86
QUADRO 10 - OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES .....	87
QUADRO 11 - PAPEL DAS INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS .....	88
QUADRO 12 - INFORMAÇÕES SUGERIDAS PELOS GESTORES MAIS EXPERIENTES .....	89
QUADRO 13 - RECURSOS PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	90
QUADRO 14 - TOMADA DE DECISÃO .....	92
QUADRO 15 - PERCEPÇÃO SOBRE A ANÁLISE DA TOMADA DE DECISÃO .....	93
QUADRO 16 – ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO .....	94
QUADRO 17 - INFLUÊNCIA DO CRITÉRIO 5 .....	97
QUADRO 18- PERCEPÇÃO QUANTO AO PESO DO CRITÉRIO 5 .....	97
QUADRO 19 – TERMOS OU EXPRESSÕES MENCIONADAS SOBRE A VALORAÇÃO DO CRITÉRIO 5 .....	98

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

FPNQ – Fundação Prêmio Nacional da Qualidade

GI – Gestão da Informação

IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade

JUSE - Japanese Union of Scientists and Engineers

MBC – Movimento Brasil Competitivo

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

MPC – Movimento Paraná Competitivo

MPE BRASIL– Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas

NIST - National Institute of Standards and Technology

PBQP - Programa Brasileiro para a Qualidade e Produtividade

PDCA - Plan, Do, Check, Act

PNQ – Programa Nacional da Qualidade

PPGCGTI – Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação

PPrQG – Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão

SI – Sistema de Informação

SIG - Sistema de Informação Gerencial

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e da Comunicação

UFPR – Universidade Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMÁTICA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 PRESSUPOSTOS QUE NORTEIAM O TRABALHO .....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>22</b>
2.1 INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO .....	22
2.1.1 Informação .....	23
2.1.1.1 Valor da Informação .....	25
2.1.1.2 Informação para Decisão .....	27
2.1.1.3 Fluxo da Informação .....	28
2.1.2 Gestão da Informação - GI .....	29
2.1.2.1 Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) .....	31
2.1.2.2 Sistemas de Informação .....	32
2.1.3 Organização do Conhecimento .....	35
2.2 TOMADA DE DECISÃO .....	38
2.2.1 Processo de Tomada de Decisão .....	38
2.2.2 Modelos de Tomada de Decisão .....	40
2.2.3 Tipos de Decisão .....	46
2.3 GESTÃO EMPRESARIAL .....	48
2.3.1 Modelos de Gestão e teorias administrativas .....	48
2.3.2 Gestão da Qualidade .....	51
2.3.3 Modelo de Excelência da Gestão – MEG-FNQ .....	53
2.4 INTER-RELAÇÃO DOS CONCEITOS APRESENTADOS .....	58
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>60</b>
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	60
3.2 MÉTODO DA PESQUISA .....	61
3.2.1 Definições Constitutivas e Operacionais .....	62

3.2.2 Delineamento da pesquisa .....	65
3.2.3 Validação do instrumento de pesquisa - Pré-teste .....	65
3.2.4 Coleta de dados .....	66
3.2.4.1 Questionário .....	67
3.2.4.2 Observação direta .....	69
3.2.4.3 Consulta documental.....	70
3.3 MÉTODO DE ANÁLISE.....	71
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	72
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
4.1 O PRÊMIO PARANAENSE PPrQG E AS EMPRESAS PARTICIPANTES .....	73
4.2 DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	74
4.2.1 Empresa A.....	74
4.2.2 Empresa B.....	77
4.2.3 Empresa C .....	79
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	81
4.3.1 Caracterização dos gestores.....	81
4.3.2 Percepção sobre o PPrQG/MEG-FNQ .....	83
4.3.3 Informação .....	83
4.3.3.1 Uso da Informação .....	84
4.3.3.2 Papel de informações específicas .....	88
4.3.3.3 Recursos para Gestão da Informação.....	90
4.3.4 Tomada de decisão .....	91
4.3.5 Organização do conhecimento.....	94
4.3.6 Influência do Critério 5.....	96
4.3.7 Discussão à luz da literatura pesquisada .....	99
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>119</b>
APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO MULTICASO.....	120
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	130
APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE COLETA.....	131
<b>ANEXO .....</b>	<b>138</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão e a necessidade da busca de informação para subsidiá-lo vem sendo objeto de estudos por diversos autores, entre eles Beal (2004); Tarapanoff (2006); e Choo (2006). Essa relação essencial entre os dois elementos – informação e tomada de decisão – que está presente na análise descrita por Herbert Simon, no livro “*The New Science of Management Decision*”, continua válida e atual, pois:

Cada fase de tomada de determinada decisão constitui por si mesma processo complexo. A fase de estruturação, por exemplo, pode exigir novas informações; os problemas, em qualquer nível, geram subproblemas, que, por sua vez, têm suas fases de informação, estruturação e escolha, e assim por diante (SIMON, 1963, p.16).

A complexidade a que se refere o autor está relacionada às múltiplas possibilidades entre escolhas que as decisões podem demandar. Soluções possíveis para um determinado problema muitas vezes geram consequências (ou subproblemas) a serem consideradas antes de se decidir. E se o processo de tomada de decisão é complexo, como propõe Simon (1963), o uso da informação também o é. “Como as organizações usam a informação? Esta é uma pergunta muito mais difícil do que parece. A informação é um componente intrínseco de tudo o que uma organização faz”, defende Choo (2006, p.27).

Tendo esse entendimento de uso da informação como atividade que permeia toda a organização, Choo (2006) afirma que o nível de competitividade das organizações pode ser maior se os seus processos de tomada de decisão forem embasados na informação como instrumento para subsidiar as decisões. O autor discute o uso da informação de forma estratégica, no sentido de sua adaptação ao ambiente:

[...] existem organizações que estão em atividade literalmente há um século e continuam prosperando década após década. Essas empresas sobreviveram não apenas graças a seu tamanho ou sua boa sorte. Muitas delas demonstraram capacidade de se adaptar às constantes mudanças, de inovar continuamente e de tomar decisões que as levam em direção a seus objetivos (CHOO, 2006, p.17).

Ao ligar a capacidade de adaptação da organização à sua compreensão do ambiente externo, Choo (2006) mostra a importância de os gestores tratarem a

informação de forma a propiciar que os processos organizacionais e humanos sejam traduzidos em percepção, geração de conhecimento e ações ou tomadas de decisão.

Esse entendimento também está presente em Beal (2004). A autora defende que, inseridas em cenário complexo, dinâmico e recheado de variáveis externas, as organizações dependem de mecanismos eficazes de administração da informação. Nesse sentido, ela vê como elemento central a evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). As tecnologias são responsáveis por mudanças como a facilidade de acesso a fontes de conhecimento de maneira mais rápida e com menor custo e de variadas opções disponíveis para criação, manipulação, distribuição, recuperação e preservação da informação (BEAL, 2004).

Estudo de Amato Neto (2006) corrobora com esse pensamento. A partir de análise sobre o uso intensivo das TICs e as redes dinâmicas de cooperação das organizações globais virtuais, ele afirma que as TICs vêm provocando uma revolução no sentido de as organizações mudarem rumos e estratégias, independente de seu tamanho, ramo ou mercado.

Mais do que depender das TICs, porém, cabe aos gestores o entendimento de que não bastam as tecnologias existirem por si só para garantirem às organizações um desempenho superior. As tecnologias precisam estar em consonância com as necessidades estratégicas da organização, como propõem Macgee e Prusak (1994). "A informação e sua tecnologia podem desempenhar um papel muito mais efetivo *no suporte* ao aprendizado organizacional quando se considera *explícita e cuidadosamente* tal papel" (MCGEE; PRUSAK, 1994, grifos nossos).

O alerta de Mcgee e Prusak (1994) se dá no sentido de que as necessidades do gerenciamento de informação é que devem acionar as alternativas tecnológicas e não o contrário. Angeloni (2003) também salienta a importância do papel do decisor sobre os aspectos organizacionais e tecnológicos que precisam dar suporte ao crescente volume e rapidez de circulação de informações e conhecimentos. Essa é condição *sine qua non* para que a tomada de decisões ocorra em tempo hábil e a organização possa se adaptar ao meio ambiente em que está inserida.

Esse olhar holístico que abrange o uso estratégico da informação; a pertinência de colocar o homem no papel central do decisor e as tecnologias da

informação como ferramentas para apoiar os processos de tomada de decisão, formam o contexto base para o presente estudo.

O campo de pesquisa desta dissertação é composto por organizações vencedoras do Prêmio Paranaense de Qualidade da Gestão (PPrQG), do Movimento Paraná Competitivo. O Movimento é formado por organizações públicas e privadas que compartilham informações e experiências, atuando no Paraná, em ações relacionadas à qualidade, produtividade e competitividade. São organizações que adotam o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (MEG-FNQ), organização não governamental que busca fomentar a competitividade das organizações brasileiras.

O MEG-FNQ defende o pensamento sistêmico, traduzido para o ambiente organizacional nas relações de interdependência entre os diversos componentes da organização, bem como entre a organização e o ambiente externo (FNQ, 2011). Engloba a excelência da gestão em fundamentos que são mensuráveis por meio de oito critérios, entre eles, "Informação e Conhecimento", uma perspectiva que permeia todos os critérios do modelo. Advém daí o interesse em estudar o uso da informação justamente em organizações que o adotam.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Para McGee e Prusak (1994), informação é ativo que precisa ser administrado, assim como outros tipos de ativos como o capital intelectual, o capital propriamente dito e outros tipos de bens. Choo (2006) acrescenta que, ao administrar recursos e processos de informação, a organização é capaz de adaptar-se à mudanças no momento adequado. E, de maneira eficaz, a empenhar-se em aprendizagem constante, mobilizar seus membros para a inovação e criatividade, e focar-se em ações decisivas.

A problemática aqui inclui, de um lado, esse aspecto estratégico do uso da informação e, do outro, o terreno da tomada de decisão. Os seres humanos são sistemas de processamento de informações que extraem estruturas de significado a partir da entrada de dados pelos órgãos sensoriais, armazenando-os na forma de



conhecimentos. E a organização é como uma “máquina de processamento de informações” (SIMON, 1965).

Assim, ambos – pessoas e organizações – vistos como sistemas, compõem um organismo rico de uso da informação. Essa riqueza é permeada de complexidade: as ações cotidianas de tomada de decisão dependem do gestor, dos aspectos que permeiam o seu perfil, da cultura e estrutura organizacionais, das características dos ambientes interno e externo.

Decisões organizacionais estão sendo tomadas o tempo todo por gestores que buscam, como propõe Simon (1963), escolher entre as mais próximas das ideais o possível, dentro das limitações do ser humano e de limites de várias naturezas, conforme se expõe na revisão teórico-empírica desta dissertação.

De acordo com Choo (2006), os fatores complicantes na tomada de decisões vão desde as simplificações cognitivas que as pessoas usam ao fazer julgamentos; passam pelas situações exacerbadas, quando os responsáveis pelas decisões têm alta carga de trabalho; tentam conciliar solicitações simultâneas e contraditórias; incluem a dificuldade de dividir o tempo e energia de acordo com a importância das questões; e a pressão para adequação a normas grupais ou de coesão de grupo, entre outras.

Somem-se ainda aspectos que podem influenciar o cenário decisório, como o fato de as pessoas superestimarem sua capacidade de lembrar com que frequência determinados eventos ocorrem; dar maior peso a informações e fatos concretos do que a informações abstratas; usar informações que sejam coerentes com seus pontos de vista; influenciar-se pela ordem com que a informação chega, dando mais importância a informações recebidas primeiro e assim por diante (CHOO, 2006).

Muitas dessas distorções são amplificadas no âmbito das organizações, quando o assunto é complexo, quando a informação é ambígua ou há pressões de tempo e o decisor precisa encurtar a análise. Nesse âmbito organizacional, o uso da informação é também situacional:

O meio social ou profissional ao qual o indivíduo pertence, a estrutura dos problemas enfrentados pelo grupo, o ambiente onde os grupos vivem ou trabalham e o modo de resolver os problemas – tudo isso se combina para estabelecer um contexto para o uso da informação. O contexto define normas, convenções e práticas que moldam os comportamentos por meio dos quais a informação torna-se útil (CHOO, 2006, p.111).

Para Cândido, Valentim e Contani (2005), os executivos tomam decisões que permanentemente envolvem ações cotidianas, nas quais buscam alternativas para melhora da posição competitiva da organização. Uma tarefa que não é fácil de ser realizada, tendo em vista que os gerentes se deparam, ao mesmo tempo, com decisões simples e decisões extremamente complexas.

Segundo esses autores, atuam nas deficiências informacionais mais comuns os fluxos de informação inadequados; o desconhecimento da informação como apoio ao desenvolvimento de ações cotidianas; a subutilização das tecnologias de informação; a tomada de decisão permeada pela insegurança e imprecisão; o estresse e a ansiedade diante de um vasto conteúdo informacional que não se consegue processar e colocar a serviço das decisões mais urgentes. (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

Da mesma forma, os autores ponderam que a gestão estratégica da informação não é algo linear. O ambiente informacional de qualquer organização sofre alterações relacionadas às variações dos ambientes de negócios, e essas alterações exigem informações que indiquem sua natureza e intensidade e como deve ser realizado o realinhamento organizacional frente a uma demanda gerada.

Buchanan e O'Connell (2006), em “Uma breve história da tomada de decisão”, registram a incessante busca do homem em novas formas e ferramentas para ajudá-lo a decidir. Ponderam que a maioria das escolhas que as pessoas fazem diariamente têm riscos pequenos. Em uma empresa, porém, as implicações - positivas ou negativas - podem ser enormes, na forma de caminhos não tomados. Esses autores ponderam que diante da imperfeição do processo decisório, as teorias sobre este tema sempre buscaram um jeito de atingir resultados que, se não são ideais, sejam ao menos aceitáveis (BUCHANAN; O'CONNELL, 2006).

Dentre as saídas buscadas pelas organizações para o enfrentamento desse cotidiano complexo em que elas se inserem, está a adoção de modelos de gestão. Vem de um desses modelos – o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (MEG-FNQ) o interesse do presente estudo. O MEG-FNQ propõe uma série de critérios de excelência para uma gestão voltada para a qualidade, entre os quais um específico para lidar com informações e conhecimento. Nesse sentido, esta dissertação procura responder, sob a ótica desse critério, a seguinte questão de pesquisa:

**Qual é o papel da informação no processo de tomada de decisão de gestores de empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG)?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para buscar resposta ao problema de pesquisa proposto foi definido o Objetivo Geral. Elencam-se, na sequência, os objetivos específicos necessários para chegar-se ao Objetivo Geral e, por consequência, à resposta almejada.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar, por meio de estudo multicaso, o papel da informação no processo de tomada de decisão de gestores de três empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG) do ciclo 2012.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar como os gestores de empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG) usam a informação;
- b) identificar como o uso da informação, por parte dos gestores de empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG) se alinha ao critério Informações e Conhecimento do MEG-FNQ;
- c) verificar quais recursos de TICs (*Hardware, Software, Peopleware, Redes e demais recursos de Comunicação*) são utilizados pelas empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG); e
- d) identificar se os gestores de empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG) ajustam seu processo de tomada de decisão, em atendimento ao critério Informações e Conhecimento do MEG-FNQ.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O MEG-FNQ e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) têm sido objetos de estudos acadêmicos por variados enfoques. Entre os exemplos, estudos de: Aidar, 2003; Hourneaux Jr; Correa e Maximiano 2006; Gassenferth e Machado, 2007; Cardoso, 2008; Sartori e Siluk, 2011; Blauth, 2011. Estudo de Oliveira e Martins (2008) sobre os efeitos da adoção do PNQ e a relação com o desempenho em quatro empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade no ano de 2005 aponta influência positiva, como alavanca externa e interna, na evolução da medição de desempenho que ocorreu em graus diferentes nas empresas estudadas.

Este estudo soma-se a esses conhecimentos, a partir da ótica da Gestão da Informação na interseção com a tomada de decisão nas organizações. Focaliza-se um critério em específico do MEG-FNQ (o de número 5 – Informações e Conhecimento), no âmbito do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG), a versão paranaense do PNQ.

Estudar esse tema com foco na Gestão da Informação e na tomada de decisão em empresas que utilizam o modelo de gestão, neste caso, é relevante no entendimento desta autora:

a) **pela perspectiva acadêmica:** se as mudanças rápidas e intensas impõem um ambiente dinâmico para as organizações – o presente trabalho mostra conteúdos atuais sobre como se comportam as variáveis em estudo, trazendo para a academia contribuições sobre o uso da informação pelos gestores das organizações, à luz de teorias da Gestão da Informação;

b) **para o Programa de Pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação (PPGCGTI):** o problema de pesquisa a ser estudado vai ao encontro dos objetivos da linha de pesquisa Informação, Conhecimento e Estratégia deste Programa. A Linha tem entre seus objetivos o estudo da informação como elemento de aprendizagem e o tratamento de insumos informacionais destinados à tomada de decisões nas organizações e o estudo buscou entender como se dá o uso da informação no âmbito de organizações que se utilizam de métodos e técnicas que consideram informações e conhecimentos de forma sistemática em sua gestão na busca de melhores resultados organizacionais;

c) **pela perspectiva organizacional:** por representar um estudo multicaso teórico-empírico que ajuda a retratar como os gestores das organizações estudadas

e que adotam o MEG-FNQ usam a informação nos processos de tomada de decisão. Ao identificar aspectos que caracterizam o papel da informação nos processos decisórios, o estudo contribui também para organizações como a FNQ e o IBQP, que fomentam o uso do MEG-FNQ com vistas a melhorar a competitividade das organizações brasileiras; e

d) **pela perspectiva pessoal:** no ampliar de horizontes que esse mestrado acadêmico representou na vida desta autora, para quem a informação sempre foi insumo básico do dia a dia de sua carreira profissional. Estudá-la, em consonância com o processo de tomada de decisão nas organizações, foi sinônimo de novidade e desafio, abrindo perspectivas de um início de uma nova carreira, que considera a inclusão de atividades de docência.

#### 1.4 PRESSUPOSTOS QUE NORTEIAM O TRABALHO

De acordo com Choo (2006), no ambiente de constante mudança, sobrevivem as organizações que usam a informação de maneira estratégica. Esse uso se dá em três arenas: a) na criação de significados a partir das mensagens captadas do ambiente; b) no sentido que os gestores dão aos acontecimentos, gerando novos conhecimentos organizacionais; e c) no direcionamento da tomada de decisão para atingir seus objetivos. O presente estudo adota essa dinâmica que caracteriza as organizações do conhecimento como um de seus pressupostos.

Tendo em vista que as organizações pesquisadas são escolhidas da base das premiadas do Prêmio Paranaense de Qualidade e Excelência da Gestão (PPRQG), representativo do MEG-FNQ no Paraná, parte-se ainda do pressuposto de que as organizações usam a informação de forma organizada, como preconiza o MEG-FNQ.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se dividido nas seguintes seções:

Na Seção 1, a Introdução posiciona a pertinência da abordagem proposta, elencando-se argumentos que buscam mostrar a relevância do tema, a problemática, justificativa, objetivos e pressupostos do trabalho.

A Seção 2 dedica-se à fundamentação teórico-empírica que confere a base necessária ao estudo, estabelecendo referenciais teóricos e empíricos. Explicita o fio condutor das proposições teóricas para sustentar a proposta do estudo.

Na Seção 3, apresenta-se a Metodologia de pesquisa, o caminho metodológico do estudo multicaso. Expõe-se os métodos e técnicas pertinentes a essa modalidade de estudo, composto de questionário estruturado, observação direta não participante e consulta documental.

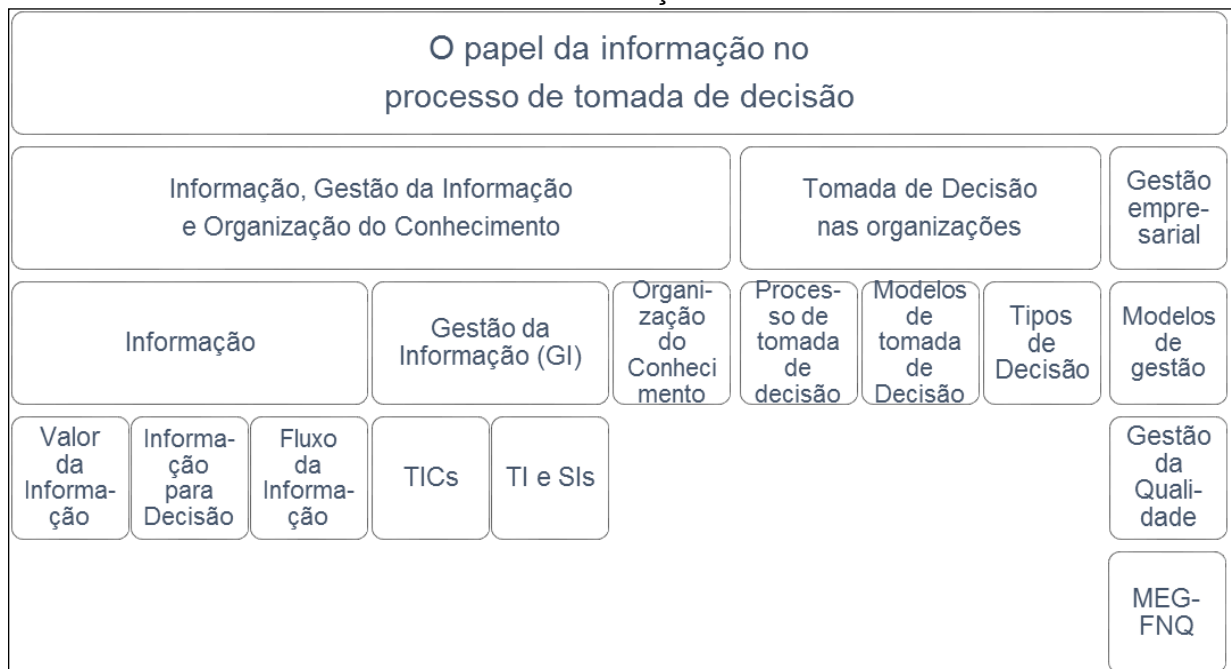
A Seção 4 apresenta, analisa e discute os resultados. Faz-se o relato de como a pesquisa foi desenvolvida, apresentando as evidências obtidas. Estabelece-se a análise a partir da triangulação de fontes de evidência e discussão dos resultados na perspectiva das proposições teóricas escolhidas.

Completando o trabalho, a Seção 5 traz as considerações finais, recomendações e sugestões para pesquisas futuras. Apresenta-se os achados da autora, na reabordagem de cada um dos objetivos a que se propôs e suas respectivas considerações finais. Aborda-se também sugestões de pesquisas futuras, na perspectiva de que ao presente estudo somem-se novos conhecimentos para o fenômeno estudado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Esta seção está estruturada em três tópicos, nos quais são apresentados os conceitos de 1) Informação, Gestão da Informação e Organização do Conhecimento; 2) tomada de decisão nas organizações; e 3) gestão empresarial. Situam-se no mapa da literatura (FIGURA 1) os conceitos em que se baseia esta pesquisa para explicitar como esses tópicos se relacionam com o tema.

FIGURA 1 - MAPA DA LITERATURA DA DISSERTAÇÃO



FONTE: elaborado pela autora (2013)

### 2.1 INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Neste tópico são abordados conceitos de Informação (Valor da Informação, Informação para decisão e Fluxo de Informação); Gestão da Informação (GI); e Organização do Conhecimento. Apresenta-se um referencial que mostra o consenso entre os autores estudados, de que Informação e GI são elementos estratégicos para a sobrevivência das organizações.

São apresentados também os conceitos de Conhecimento e de Organização do Conhecimento. Não é objetivo deste trabalho analisar o conhecimento ou sua gestão, porém entende-se a necessidade de abordar-se tais conceitos, face a inter-relação com o tema. E, também, em razão de o critério 5 do MEG-FNQ englobar Informações e Conhecimento, juntos.

### 2.1.1 Informação

Conceituar informação não é tarefa fácil, concordam os autores pesquisados (MCGEE; PRUSAK, 1994; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHOO, 2006). Entre as complicações para se chegar a um conceito sobre o que é informação reside o fato de que persiste há muito a dificuldade de delimitação entre o que seja dado, informação e conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A difícil delimitação é atribuída ao ser humano, nas concepções de McGee e Prusak (1994). Os indivíduos têm informações únicas: diferentes indivíduos podem ter acesso a um mesmo grupo de dados, porém cada um vai compreendê-los de maneira diferenciada. As informações são criadas pelas pessoas, a partir dos dados a que têm acesso, obtidos por meio de conversas, documentos, leituras realizadas, do contexto enfim, em que estão inseridas. Assim, o que é informação em determinado contexto pode ser conhecimento ou mero dado para outro.

Drucker (1988) definiu informação como dados dotados de relevância e propósito. Já McGee e Prusak (1994) a definiram como dados que são coletados, organizados e ordenados, sendo-lhes atribuídos significados e contexto. Davenport e Prusak (1998) enfatizaram o fator humano necessário à transformação de dado em informação: são as pessoas que transformam dados em informação, dando-lhes relevância e propósito a partir de sua análise.

Para Stair (1998), informação é conexão de dados. Os dados são fatos brutos - como o número de empregados ou as cifras de vendas - e são transformados em informação útil quando organizados de forma significativa. E para Beal (2008), um conjunto de dados não produz necessariamente uma informação. [...] “observa-se, entre esses termos, uma variação com relação ao grau de complexidade e relevância de cada um: transformam-se dados em informação agregando-se valor a eles” (BEAL, 2008, p. 11).

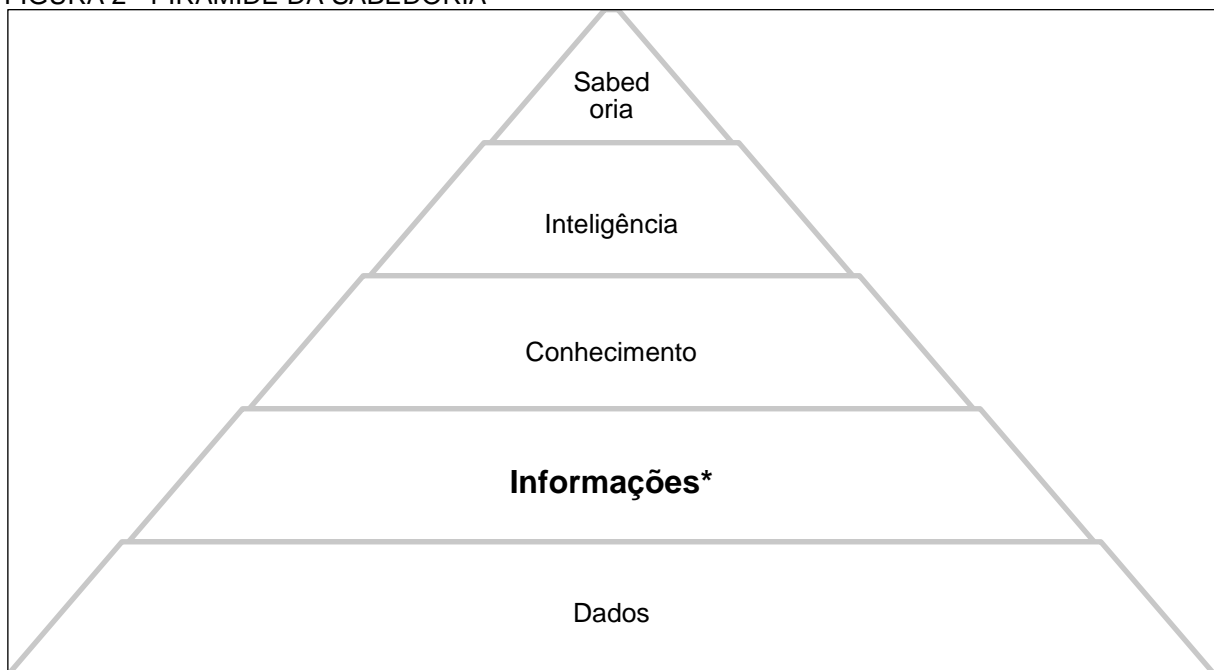


O valor mencionado por Beal (2008) tem a mesma abordagem dada por Davenport (1998, p.19). É o valor que dá à informação o caráter de conhecimento: “Conhecimento é a informação mais valiosa [...] é valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação [...].”

Esse significado resulta do processo de análise e assimilação pelas pessoas que transformam informações em conhecimento útil para a sociedade, ou para as empresas, no caso do conhecimento organizacional. Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento mistura informação, experiência, valores e *know how*. Serve como um quadro para a incorporação de novas experiências e informações, sendo útil para a ação.

Tarapanoff (2006), por sua vez, faz a ligação entre informação, conhecimento e inteligência organizacional. Para ela, os três aspectos estão presentes nos processos de gestão, que por sua vez alimentam a tomada de decisão nas organizações. Utiliza-se a Pirâmide da Sabedoria (FIGURA 2) para explicitar a hierarquia estabelecida entre dados, informações e conhecimento, conforme Razzolini e Zarpelon (2005). Na mesma FIGURA 2, assinala-se o enfoque desta dissertação, no nível do uso da Informação:

FIGURA 2 - PIRÂMIDE DA SABEDORIA



\*Ênfase desta dissertação

FONTE: Razzolini Filho e Zarpelon (2005, p.107)

Estabelecida a hierarquia existente entre dados, informações e conhecimento que levam à inteligência das organizações, o próximo tópico se dedica a mostrar que, no patamar específico da informação, há características a serem consideradas, como por exemplo, o seu valor para a organização.

#### 2.1.1.1 Valor da Informação

Mcgee e Prusak (1994) salientam, na perspectiva do processo decisório, que a informação é um ativo que precisa ser administrado da mesma forma que os outros tipos de ativos (capital, capital intelectual, bens materiais). E nesse sentido de administração propriamente dito, Davenport e Prusak (1998, p.151 a 156) indicam seis características essenciais que conferem valor à informação nas organizações. São elas:

- a) **exatidão** - está associada à coleta de dados sem erros: para ser percebida como valiosa e utilizada com confiança a informação deve ser exata;
- b) **oportunidade** - se relaciona à utilidade: uma informação só é útil se for atualizada, oportuna, na perspectiva de que o usuário precisa;
- c) **acessibilidade** - diz respeito ao acesso: quando é difícil de ser localizada, pode não valer a pena procurá-la; o acesso precisa ser facilitado por documentos e sistemas estruturados;
- d) **envolvimento** - diz respeito a como a informação pode envolver o usuário potencial, depende da forma como é apresentada, como a informação é "vendida" como útil para os usuários certos;
- e) **aplicabilidade** - é medida pelo seu uso: a informação deve ter aplicação direta para equacionar problemas ou apoiar decisões, sem que seja necessário mais análise ou rearranjo de dados; e
- f) **escassez** - quanto maior for sua raridade, maior seu valor, como a informação gerada internamente na organização e que nenhuma outra organização possa obtê-la, dada a restrição de acesso. Tem valor enquanto é escassa, ou seja, não circula livremente.

Moresi (2000), por sua vez, acredita que o valor da informação é uma função resultante de quatro fatores: do contexto da organização, da finalidade de utilização, do processo decisório e dos resultados das decisões. No âmbito do processo

decisório, o autor sugere que a informação assume níveis hierárquicos distintos. Os altos escalões necessitam de informação de alto valor agregado visando a obter uma visão global da situação, enquanto os escalões inferiores terão necessidade de baixo valor agregado, que atenda ao desempenho das tarefas rotineiras (MORESI, 2000).

De acordo com Moresi (2000), são fatores fundamentais na percepção de valor da informação:

- a) portfólio de produtos e serviços;
- b) confiabilidade e precisão das informações;
- c) transferência da informação entre emissor e receptor por intermédio de sistema de informação;
- d) oportunidade, quantidade e qualidade na disponibilização da informação;
- e) apoio ao processo decisório, melhorando a qualidade das decisões;
- f) considerar a informação como um recurso estratégico da organização;
- g) considerar a informação como instrumento de vantagem competitiva, diferencial de mercado e de lucratividade;
- h) tempo de resposta do sistema;
- i) relação custo-benefício; e
- j) relação custo-efetividade.

Por sua vez, Beal (2008) entende o valor da informação como aquele que possibilita a redução das incertezas na tomada de decisão e permite escolhas de menor risco, no momento adequado. Para a autora, a qualidade das decisões irá depender tanto da qualidade da informação provida quanto da capacidade dos tomadores de decisão de interpretá-la e usá-la na escolha das melhores alternativas. Moreno (2009) corrobora: o valor da informação depende do contexto em que esta é utilizada, não podendo ser facilmente separado do conhecimento acumulado pelo decisor e de sua capacidade de lidar com a informação.

O valor da informação, portanto, é somatória das dimensões distintas que permeiam esse recurso. Os autores aqui abordados mostram diferentes características que conferem valor à informação, expondo aspectos que podem ser entendidos como complementares.

Explicitados os aspectos que permeiam o valor da informação, busca-se na próximo tópico mostrar as características que as informações precisam ter, na perspectiva do processo decisório.

#### 2.1.1.2 Informação para Decisão

Para McGee e Prusak (1994) a informação oportuniza a identificação de alternativas inovadoras e não-convencionais no processo de estratégia a ser utilizada pela organização. E ainda de a própria informação ser componente vital na estratégia adotada.

Analisando pela perspectiva de utilidade, dentro de uma abordagem gerencial, Stair (1998, p. 6) afirma que uma informação auxilia uma eficiente tomada de decisão quando é:

- a) **completa**: que contenha todos os fatos importantes;
- b) **confiável**: que as fontes de informações sejam idôneas;
- c) **econômica**: em termos de custo de obtenção;
- d) **em tempo**: que esteja disponível quando necessária;
- e) **flexível** – que possa ser utilizada para diversas finalidades;
- f) **precisa** – que não contenha erros;
- g) **simples** – que seja de fácil entendimento;
- h) **relevante**: que seja importante para a tomada de decisão; e
- i) **verificável**: que possa ser checada se necessário, para conferir sua legitimidade.

Ou seja, o autor retoma algumas características que conferem valor à informação, adicionando os aspectos práticos de que o recurso precisa, quando no âmbito do tomador de decisões. Natural que assim o seja, uma vez que os gestores tomadores de decisão precisam trabalhar com informações de alto valor agregado.

Na visão de Drucker (2002), informação para a decisão é aquela que auxilia o administrador na obtenção dos fatos, algo que pode ser feito somente após o problema ter sido definido e classificado. Para ele, obter os fatos é o primeiro mandamento da maior parte da literatura sobre tomada de decisões, mas são a definição e classificação do problema que direcionam o decisor na determinação de quais dados são relevantes. Nas palavras do autor:

A própria informação requer uma análise hábil e cheia de imaginação. Deve ser esmiuçada em busca de amostras subjacentes que indiquem que o problema foi definido ou classificado de maneira errada. Em outras palavras, 'obter os fatos' é apenas parte do serviço. Utilizar a informação como um meio de testar a validade de toda a abordagem é no mínimo tão importante (DRUCKER, 2002, p.339).

O alerta de Drucker é no sentido de que a informação para a decisão é ferramenta para a classificação ou definição efetiva de determinado problema. Ou seja, é a informação que propicia ao gestor a validação da abordagem que está fazendo para entender o problema.

Choo (2006) corrobora esse pensamento: para o autor, às características necessárias à informação em si, a decisão eficiente precisa se pautar por informações completas sobre os objetivos da organização de forma a propiciarem alternativas plausíveis, com os prováveis resultados e importância destes para a organização. Nesse mesmo sentido, as ideias dos vários autores estudados convergem para o fato de que informações para decisão necessitam ter as características que lhe conferem valor e possam estar à mão do decisor de forma oportuna.

Esse “estar à mão” depende em grande parte do fluxo das informações dentro das organizações, tema que será tratado no tópico seguinte.

#### 2.1.1.3 Fluxo da Informação

Aos entendimentos sobre o valor da informação e o domínio da informação adequada para o decisor, soma-se a importância do fluxo da informação. Para Valentim (2002), os fluxos formais e informais atuam no mapeamento dos dados, informações e conhecimento estruturados, estruturáveis e não-estruturados para o negócio.

Os dados, informações e conhecimento estruturados são aqueles que compõem o banco e as bases de dados internos e externos, redes de comunicação como Internet, intranet's, publicações impressas etc. Os estruturáveis são produzidos pelos diversos setores da organização, porém sem seleção, tratamento e acesso. E por último, os não-estruturados, são aqueles produzidos externamente à organização, sem filtragem e tratamento (VALENTIM, 2002).

Valentim (2002) relaciona as organizações a três ambientes: o primeiro é ligado ao próprio organograma; o segundo à estrutura de recursos humanos; e o terceiro à estrutura informacional. Este último refere-se à geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores. A autora entende que, a partir do reconhecimento desses três ambientes, é possível mapear os fluxos informais de informação existentes, podendo-se estabelecer fluxos formais de informação para consumo da própria organização.

Por sua vez, Beal (2004) analisa a atividade de identificar as necessidades e os requisitos da informação como o elemento acionador de todo o fluxo da informação na organização. A partir dessa identificação, o ciclo contínuo inclui coleta, tratamento, distribuição, armazenamento e uso da informação, alimenta os processos decisórios e a oferta de informações para o ambiente externo.

A importância de se entender a dinâmica dos fluxos da informação, portanto, se dá em razão de que a organização passa a desenvolver ações e atividades a partir das necessidades que levam à Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento ou Inteligência Competitiva na organização. Starec (2005) corrobora: para o autor, mapear o fluxo de informação deve ser entendido como estratégia competitiva, haja vista a importância da informação na atualidade.

Com este tópico, finaliza-se a abordagem de Informação e as características necessárias para visualização da sua importância para a organização. Passa-se, no próximo tópico, à abordagem da Gestão da Informação, processo considerado crucial para o devido uso da informação.

### 2.1.2 Gestão da Informação - GI

Gerir a informação é decidir o que fazer com base em informação e o que fazer sobre essa informação (MCGEE; PRUSAK, 1994). Ponjuán Dante (1998) pontua as características necessárias ao tratamento e interpretação da informação: a GI precisa de mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos e a partir disso, ela mesma ser disponibilizada como insumo para indivíduos, grupos e organizações.

Para Davenport (1998), o processo de GI é um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. Tarapanoff (2006) a vê como gerência de recursos

informacionais e sua principal finalidade é o acompanhamento eficiente de processos, o apoio à tomada de decisões estratégicas e a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Beal (2008) defende que a GI exige o estabelecimento de definições, formatos, estruturas, domínios e regras, de forma que informação possa ser tratada como um recurso a ser administrado. Assim estruturada, ela evita que informações consideradas críticas para o sucesso da organização deixem de ser exploradas (BEAL, 2008). Nesse sentido, uma GI efetiva também previne o gestor do volume excessivo de informações que acabem por mascarar informações relevantes para solucionar problemas.

Fernández e Ponjuán Dante (2008), defendem Gestão da Informação, a Gestão de Documentos e a Gestão do Conhecimento como complementares. As três demandam processos de análises e assimilação para o conhecimento útil para a organização. Para essas autoras, a GI adequada propicia que as informações fluam no lugar adequado, para as pessoas indicadas, para a tomada de decisões corretas.

Por sua vez, Razzolini Filho, Tsunoda e Silva (2009) definem GI como um processo que inclui a busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações. Que independe do meio ou do formato (documentos físicos ou digitais) e cujo objetivo é fazer com que as informações cheguem às pessoas no momento adequado para a tomada das decisões. Reavaliando o conceito de GI, Razzolini Filho (2013)<sup>1</sup> passou a entendê-lo em uma perspectiva de maior amplitude: a GI é um macroprocesso e cada aspecto que o compõe se caracteriza como um processo com suas diversas atividades, da busca ao uso e descarte e avaliação, passando pela coleta, tratamento, armazenamento e disseminação das informações.

Beal (2004) pondera que o uso da informação é a etapa mais importante de todo processo de GI, algo que, acredita a autora, é frequentemente ignorado pelas organizações. Para ela, não é a existência da informação que garante melhores resultados, mas sim o seu uso, dentro das finalidades básicas, da combinação de informações que geram novos conhecimentos, alimentando um ciclo de informação corporativa, de aprendizado e crescimento contínuos.

---

<sup>1</sup> RAZZOLINI FILHO, E. Curitiba, 22/03/2013. Informação verbal repassada na disciplina de orientação de dissertação do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da UFPR.

A partir do entendimento dos autores abordados, entende-se que a GI pode atuar de forma a: a) facilitar a interpretação da informação para criar significados sobre os acontecimentos; b) contribuir para a construção e geração de novos conhecimentos por meio desse aprendizado; e c) auxiliar na administração de recursos e processos de informação, visando potencializar a capacidade de adaptação da organização às mudanças no momento adequado e de maneira eficaz.

Para ser efetiva, a GI depende de ferramentas que auxiliem todo seu processo. Entre elas estão as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), que incluem os Sistemas de Informação (SIs), a serem abordados nos próximos tópicos.

#### 2.1.2.1 Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)

O uso da Tecnologia da Informação e a relação benéfica para o desempenho empresarial, quando esta está alinhada aos objetivos estratégicos da organização, é igualmente abordado por muitos autores estudados. Entre eles, Albertin e Albertin (2005), que acreditam que a utilização bem sucedida de TI oferece novas oportunidades de atuação interna e externa à organização.

Lucas (2006) corrobora, afirmando que o alinhamento estratégico é responsável por fornecer novas fontes de receita e oportunidades de mudar drasticamente a estrutura de custos de uma empresa. A grande árvore da tecnologia – computadores, banco de dados e especialmente redes – muda a forma como as organizações operam, assim como altera seus modelos de negócio e suas estruturas (LUCAS, 2006).

Angeloni (2003) analisa que, quanto maior a capacidade das TICs, maior a capacidade de inter-relacionamentos e de aprendizado para lucrar com o compartilhamento da informação e do conhecimento. O termo "TICs" é amplo e no contexto deste trabalho refere-se às tecnologias possíveis de ser utilizadas pela organização – e-mail, mensagem instantânea, voz e vídeo, grupos de colaboração e discussão, redes colaborativas, videoconferência, webconferência etc.. São as ferramentas que conferem agilidade e potencializam as ações da GI nas organizações.



Para Angeloni (2003), a troca de informações e de conhecimentos, bem como sua qualidade e rapidez, estão no coração do sucesso das organizações. A autora pondera que as organizações precisam se preparar para suportar o volume cada vez maior de informações e também à rapidez de circulação de informações e conhecimentos. E o preparo para isso, são estruturas organizacionais e tecnológicas flexíveis de modo a promover a circulação das informações e dos conhecimentos, a fim da tomada de decisões em tempo hábil e da adaptação às mudanças abordadas no tópico anterior.

Brandão (2006) reforça esse pensamento, mencionando o quanto as TICs ajudam as organizações a superarem restrições de tempo e espaço. Os recursos multimídia e as altas velocidades de transmissão e de processamento fazem presentes os ausentes, nas palavras do autor (2006): "Em um ambiente virtual, as organizações adquirem feições virtuais, no todo ou em parte". Ele acrescenta que o uso intensivo das TICs nas organizações ajuda os gestores a basearem suas decisões em filtragem, refinamento de análise e compartilhamento de informações.

Por sua vez, Tarapanoff (2006) acrescenta que esse apoio das TICs ajuda na formação de novos conhecimentos teóricos, metodológicos e aplicados, na perspectiva da interdisciplinaridade. Tarapanoff (2011) acredita que as organizações em redes de informação e o processamento informacional têm ocasionado transformações de dimensão social, cultural, econômica e institucional.

E dentro dessa importância para a organização estão os Sistemas de Informação, a serem abordados no próximo tópico, sem os quais seria impensável o modo como as organizações organizam seus processos de trabalho.

#### 2.1.2.2 Sistemas de Informação

O entendimento sobre o papel da tecnologia na perspectiva estratégica da organização leva os gestores a definirem o suporte dos Sistemas de Informação (SIs) de que precisam para coordenar e controlar os processos organizacionais. Um SI pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que "coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões" (LAUDON; LAUDON, 2007, p. 9).

Coletar, processar, armazenar e distribuir são processos do macroprocesso de Gestão da Informação e os Sistemas de Informações são responsáveis pela rapidez e agilidade necessárias nas várias fases. Turban *et al* (2010) afirmam que os SIs são construídos para atingir um ou vários objetivos e que um dos objetivos primários é o de transformar dados, de uma maneira econômica, em informações e conhecimento.

Turban *et al* (2010) explicam que dados e informações podem ser entradas ou saídas para um SI: enquanto dados sobre funcionários (como salários e horas trabalhadas) são processados como entradas, a folha de pagamento gerada é a saída de um mesmo SI. Da mesma forma, a folha de pagamento pode se tornar entrada em outro SI que prepara um orçamento ou fornece relatórios sobre escalas de salários.

Os SIs integram um sistema maior, denominado de Sistema Organizacional e, quando integrados, passam a denominar-se Sistemas Integrados de Gestão (SIGs). Turban *et al* (2010) defendem a utilização de SIs para o dia a dia de decisões que sofrem as pressões de tempo, flutuações e incertezas, fontes de informações remotas, previsões, dados localizados em múltiplas origens. Para os autores, os SIs tornaram-se imprescindíveis para gestores fazerem frente a esses desafios cotidianos.

Vários autores já classificaram os Sistemas de Informação em seus estudos (LUCAS, 2006; LAUDON; LAUDON, 2007; CÔRTEZ, 2008). Destaca-se aqui a classificação feita por Turban *et al* (2010) que os segmentam por níveis organizacionais e pelo tipo de suporte fornecido:

a) **Sistemas pessoais e sistemas de produtividade:** pequenos sistemas que dão suporte a muitas pessoas. Conhecidos como PIM (*Personal Information Management* ou Gestão de Informações Pessoais), têm por propósito dar suporte a atividades que os indivíduos realizam para adquirir, organizar, manter, recuperar e compartilhar informações. Exemplo: um sistema agendador de tarefas.

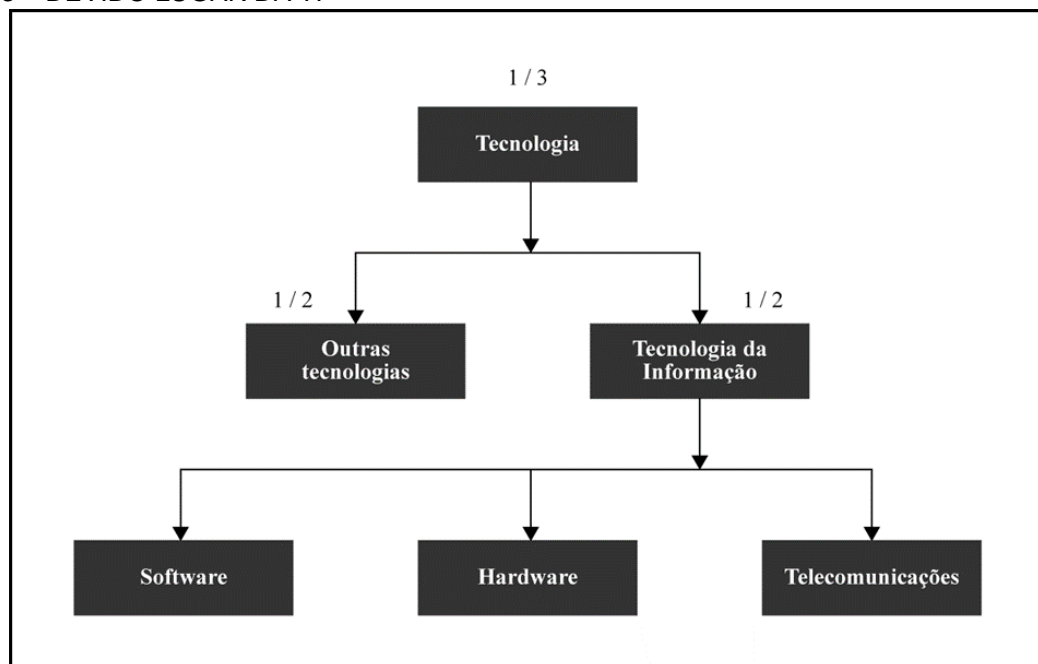
b) **Sistemas de processamento de transações:** executa tarefas repetitivas de processamento de informações, como a geração de pagamentos a intervalos regulares, a emissão de fatura a partir de uma compra, as despesas monitoradas e comparadas ao orçamento etc. São considerados fundamentais por darem suporte a ações essenciais para a organização.

c) **Sistemas de Informação Gerenciais e sistemas funcionais:** atendem a áreas funcionais como contabilidade, finanças, marketing e vendas, gestão de recursos humanos. São divididos em dois tipos: os que dão suporte a gerentes e a funcionários de áreas funcionais. Também denominados SIGs, dão suporte aos gerentes fornecendo relatórios, comparações e outras estatísticas.

d) **Sistemas corporativos de informação:** dão suporte aos processos do negócio – como o planejamento de recursos da organização - realizados por dois ou mais departamentos. Entre os mais conhecidos está o ERP (Enterprise Resource Planning ou Sistema de Gestão Empresarial).

Nesta abordagem que se faz sobre os SIs, ressalta-se a importância do tratamento holístico que a informação e as tecnologias que lhe dão suporte precisam ter. Nesse sentido, de acordo com Duclós e Santana (2009), os SIs baseiam-se em um terço na organização, um terço nas pessoas e um terço na tecnologia. A solução de um problema organizacional pode estar em qualquer um desses três terços, face a interdependência de fatores diversos - estrutura e cultura, valores, políticas, tecnologias, padrões de comportamento etc., presentes nas organizações (FIGURA 3). O terço do problema que cabe à Tecnologia se divide em dois: entre TI e outras tecnologias. Por sua vez, a TI subdivide-se em *Software*, *Hardware* e *Telecomunicações*, ou seja, reduz-se a um sexto da solução.

FIGURA 3 – DEVIDO LUGAR DA TI



Fonte: Duclós e Santana (2009)

Duclós e Santana (2009) lembram também que papel e lápis, placas e manuais ou outros instrumentos de comunicação são igualmente tecnologias válidas para comporem os sistemas que, dependendo da situação, podem levar informação de forma rápida e oportuna. Ou seja, baseadas em alta tecnologia ou não, volta-se à lógica de que ferramentas eficientes são aquelas que conferem o apoio necessário à estratégia da organização.

Explicitadas as ferramentas TICs e SIs nas organizações, finaliza-se este tópico sobre a Informação e Gestão da Informação. Passa-se no próximo tópico à abordagem do conceito de Organização do Conhecimento, necessário para a análise que se objetiva neste trabalho.

### 2.1.3 Organização do Conhecimento

O conceito de Organização do Conhecimento aqui adotado é a visão de Choo (2006). Para o autor, uma organização pode ser assim denominada quando usa a informação estrategicamente, de forma a propiciar seu crescimento e sua capacidade de adaptação ao ambiente em que está inserida. A *Organização do conhecimento* conceituada pelo autor, conforme exposto no tópico 2.1.2, é aquela que atende às três arenas de uso da informação (QUADRO 1).

QUADRO 1 – AS TRÊS ARENAS DE USO DA INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

<b>Arena</b>	<b>Ideia central</b>
<b>Criação de significado</b>	<b>Organização interpretativa:</b> A informação é interpretada para dar sentido aos dados ambíguos
<b>Construção de conhecimento</b>	<b>Organização aprendiz:</b> A informação é convertida para criar novos conhecimentos
<b>Tomada de decisões</b>	<b>Organização racional:</b> A informação é analisada para buscar e selecionar alternativas de acordo com objetivos e preferências

FONTE: Adaptado pela autora a partir de Choo (2006, p. 46).

De acordo com Choo (2006), por estar inserida num mundo dinâmico e incerto, a organização primeiro precisa usar a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. Ao fazer essa interpretação do ambiente, o gestor

está trabalhando com variáveis, vestígios, limitações, entre outros aspectos, de modo a transformar informações em algo que tenha significado e motive uma ação.

O autor considera esse aspecto a primeira arena de uso da informação, que envolve garantir suprimentos de materiais, recursos e energia para entender as forças do mercado, regras societárias, opinião pública, entre outros aspectos. É tarefa crucial e complexa: em meio a mensagens e sinais ambíguos, é necessário distinguir o que é relevante, interpretar as mudanças e buscar respostas adequadas para elas.

Na criação de significado, as informações ambíguas serão reduzidas quanto mais os gestores e os demais membros da organização se empenharem em chegar a uma interpretação comum do ambiente externo (CHOO, 2006). O resultado do processo são mapas causais que relacionam variáveis com respectivas conexões, que produzem uma significação relevante a ser utilizada em situações futuras semelhantes.

A segunda arena do uso da informação é a criação de novos conhecimentos a partir da organização e do processamento da informação existente. Isso inclui criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais. Refere-se à organização de um conhecimento que está na cabeça dos indivíduos, nas unidades de trabalho e que, geralmente, está disperso na organização.

Ao abordar a construção do conhecimento, Choo (2006) referencia Nonaka e Takeuchi (1995), autores que idealizaram a chamada Espiral do Conhecimento, um processo cíclico que busca explicar a construção do conhecimento nas organizações. O autor aponta como fundamental a sinergia entre os conhecimentos tácito e o explícito dentro da organização:

Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar aos outros. É constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo. Conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante (CHOO, 2006, p. 37).

A importância da relação sinérgica a que se refere o autor se dá em razão de que, para a organização, esses dois conhecimentos (tácito e explícito) são complementares, interdependentes. Choo (2006) defende que o conhecimento

explícito precisa ser cultivado a partir das sementes do conhecimento tácito, ou seja, não surge espontaneamente. Cabe às organizações aprender a convertê-los.

A conversão do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), é realizada de quatro maneiras:

a) **Socialização**: converte conhecimento tácito em conhecimento tácito. Partilhando experiências, o aprendiz aprende o ofício do mestre por meio da observação, da imitação e da prática;

b) **Exteriorização**: converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Pela utilização de metáforas, analogias e modelos são criados conceitos explícitos. A fase de criação de conceito no desenvolvimento de um novo produto é exemplo de exteriorização: ao esclarecer semelhanças e diferenças de um processo de fabricação, o grupo que o discute exterioriza algo que antes estava apenas na cabeça dos indivíduos.

c) **Combinação**: resulta do processo de se construir conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos de várias fontes. A informação existente no banco de dados da organização é um exemplo, pode ser combinada de várias maneiras, de forma a produzir novos conhecimentos explícitos.

d) **Internalização**: processo no qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito. Os indivíduos internalizam experiências na forma de modelos mentais, rotinas de trabalho etc..

A terceira e última arena do uso estratégico da informação se baseia na busca e avaliação das informações que subsidiarão a tomada de decisões importantes para as organizações. Esta se aproxima do sentido que alguns autores estudados conferem aos modelos de tomada de decisões, como o presente trabalho aborda mais à frente, no processo de tomada de decisão. A complexidade do processo envolve diferentes aspectos, como explica Choo:

Na teoria, toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa [...] Na prática, a racionalidade da decisão é atrapalhada pelo choque de interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiossincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações e assim por diante (CHOO, 2006, p.29).

De acordo com Choo (2006, p.31), a Organização do conhecimento cumpre um conjunto de ações complementares que vão desde a adaptação às mudanças do

ambiente à aprendizagem constante, que inclui difíceis percursos. Entre as dificuldades, questões como desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam a validade, e o comportamento do gestor, que interpreta o ambiente selecionando atos e textos, rotulando-os com nomes e buscando relações.

Uma vez que a organização realiza com efetividade esse ciclo, segundo Choo (2006), ela precisa escolher opções ou capacidades disponíveis de forma a se comprometer com uma única estratégia. E nesse sentido, a tomada de decisões para as ações efetivas tem relação direta com as características dos processos de tomada de decisão dos gestores, que serão vistos a seguir.

## 2.2 TOMADA DE DECISÃO

Neste tópico são abordados o processo de tomada de decisão, seus modelos e tipos. Parte-se dos conceitos de Simon (1960), um dos autores fundantes desse tema, e outros autores como Chiavenato (2000) e Choo (2006). O intuito é relacionar o tema com os aspectos organizacionais existentes, as relações entre o uso da informação e a tomada de decisão.

### 2.2.1 Processo de Tomada de Decisão

De acordo com Buchanan e O'Connell (2006), o homem está sempre buscando novas ferramentas e modelos de pensar para ajudá-lo a decidir. Em seu artigo Uma breve história da tomada de decisão, assinalam que o termo *tomada de decisão* adotado em meados do século XX substituiu descrições como “alocações de recursos” e “definições de políticas”, implicando no fim do sentido de deliberação, passando ao início da ação.

Para Buchanan e O'Connell (2006), o estudo da tomada de decisão é uma mescla de várias disciplinas do saber, como matemática, sociologia, psicologia, economia, ciência política, filosofia. Essa interdisciplinaridade está presente nos variados estudos teórico-empíricos, como os que relacionam fenômenos cognitivos sobre o processo de tomada de decisão (CESAR *et al.*, 2011).

Entre os mais importantes autores que se dedicaram a entender o processo figura Herbert Simon (1960), para quem as circunstâncias complexas, tempo e poder mental reduzem a tomada de decisão a uma racionalidade limitada.

O tomador de decisão passa por um processo sistemático que Simon (1960) descreve como composto das seguintes fases:

- a) **fase de inteligência** – o ambiente é explorado, há o processamento dos dados em busca de indícios, são identificados os problemas e oportunidades;
- b) **fase da concepção e projeto** – ocorre a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis caminhos e ações; e
- c) **fase da escolha** – momento da seleção da alternativa ou caminho a ser seguido.

O processo é repetido a cada subdecisão de uma decisão complexa. A saída de cada subdecisão é entrada para a decisão principal. Na fase de escolha, uma solução é testada no “papel”. Quando essa simulação se mostra viável, acontece a implementação. O sucesso resulta na solução do problema ou oportunidade. Falhas resultam no retorno a uma das fases anteriores.

Por sua vez, Chiavenato (2000, p.172), elenca os elementos básicos que compõem um processo de tomada de decisão. Inclui:

- a) **tomador da decisão** - o indivíduo ou grupo de indivíduos que faz uma escolha dentre vários cursos de ações disponíveis;
- b) **objetivos** - o que o tomador de decisão pretende alcançar por meio de suas ações;
- c) **sistema de valores** - os critérios de preferências que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;
- d) **curso de ação** - as diferentes sequências de ação que o tomador de decisão pode escolher;
- e) **estados da natureza** - os aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão e que afetam sua escolha, como as condições de certeza, risco ou incerteza; e
- f) **consequências** - os efeitos resultantes de um determinado curso de ação e de um determinado estado da natureza.

Os elementos a que se refere Chiavenato (2000) permeiam o processo de tomada de decisão na organização descritos por Simon (1960). Modelo próximo ao



de Simon (1960) é o proposto também por Laudon e Laudon (2007), que relacionam o processo de tomada de decisão a quatro estágios, conforme a FIGURA 4:

FIGURA 4 - ESTÁGIOS DA TOMADA DE DECISÃO

Descoberta do problema: Qual é o problema	Inteligência
Descoberta da solução: Quais são as soluções possíveis?	Concepção
Escolha das soluções: Qual é a melhor solução?	Seleção
Teste da solução: A solução está funcionando? O que podemos fazer para melhorá-la?	Implementação

Fonte: Laudon e Laudon (2007, p. 306)

Cada um dos estágios propostos pelos autores pode sofrer influências, da descoberta do problema e das possíveis soluções, da escolha da melhor solução ou de sua implementação. Fatores ligados diretamente aos modelos de tomada de decisão dos gestores. E que, por sua vez, estão condicionados à cultura, estrutura, setor/ramo em que as organizações estão inseridas, entre outros aspectos, como se aborda na seção a seguir.

## 2.2.2 Modelos de Tomada de Decisão

Há na literatura distintos modelos de tomada de decisão. Conforme Oliveira (2010), há vários modelos, entre eles, o modelo clássico ou burocrático, incremental, comportamentalista, normativo, desestruturado, que possuem características próprias, que resumem ideias e concepções de diferentes autores. Na presente pesquisa optou-se pela abordagem dos modelos racional, processual, anárquico e político.

### **Modelo racional**

O modelo racional é sistematizado e estruturado porque pressupõe regras e procedimentos pré-definidos. Nele, a solução de problemas deriva de um comportamento regulado por normas e rotinas, de forma que a organização possa agir de uma maneira intencionalmente racional. Para Robbins (2005) é um modelo adequado para enfrentar problemas simples, nos quais há poucas alternativas de ação ou os custos de procurar e avaliar essas alternativas são pequenos.

O processo decisório racional se estrutura na detecção do problema, que possibilita aos gestores tomarem conhecimento das disfunções organizacionais que as levam para caminhos diferentes dos planejados. Uma vez que essa disfunção compromete a consecução das metas, tem início do fluxo do processo decisório.

Esse fluxo é composto das seguintes etapas:

- a) **Coleta de informações:** fase de diagnóstico, reunião da maior quantidade de dados possíveis;
- b) **análise criteriosa de informações:** estabelecimento de uma correlação das informações coletadas com variáveis presentes no ambiente, atribuindo-lhes relevância, para serem utilizadas na solução de problemas;
- c) **identificação de alternativas:** busca de alternativas para eleger um critério de julgamento das alternativas propostas, através de uma lista de quesitos com pesos de importância para a organização;
- d) **opção pela melhor alternativa:** segundo um mecanismo pré-definido, para assegurar a legitimidade da escolha; e
- e) **consecução dos objetivos organizacionais:** por meio da implantação da alternativa compreendida como a melhor, espera-se que isso redunde na consecução dos objetivos organizacionais, no tempo previsto.

Robbins (2005) explica que, ao deparar-se com situações complexas, o tomador de decisões se utiliza da racionalidade limitada. Diante de um problema complexo, o decisor constrói exemplos simplificados, buscando seus aspectos essenciais, ou seja, reduzindo o problema a um nível que possa ser atendido. Para isso, o decisor se apropria daquilo que julga importante, dá enfoque a aspectos que considera mais relevantes.

Choo (2006) reforça essa ótica: para se fazer uma escolha totalmente racional, o indivíduo teria que identificar todas as alternativas existentes, prever as consequências de cada alternativa e avaliá-las de acordo com os objetivos e preferências. Uma tarefa considerada quase impossível: decisores têm limitações de conhecimento de todas as variáveis que possam influenciar um processo. Ou mesmo podem não ter tempo ou condições para análises exaustivas de todas as circunstâncias e consequências de determinada decisão.

Kendall e Kendall (1991) identificaram essas dificuldades, relacionando-as ao constante *feedback* em cada uma das fases do processo. Eles entendem que há

dificuldade no próprio *feedback*: durante o processo, novas informações podem ser agregadas e, uma vez processadas, podem alterar todo o processo.

Na fase da inteligência, a dificuldade está em identificar, definir e categorizar o problema; na fase de concepção, as dificuldades envolvem como gerar alternativas, quantificá-las ou descrevê-las, estabelecendo critérios de desempenho para cada uma. Na fase da escolha, as dificuldades vão desde como identificar o método para seleção à dificuldade de organização e apresentação da informação até a seleção da alternativa mais adequada.

### **Modelo processual**

De acordo com Choo (2006) o modelo processual se concentra nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios. Lousada e Valentim (2011), afirmam que nesse modelo as questões-chave são:

- a) quais são as organizações que atuam nesse tipo de circunstância?;
- b) quais são as rotinas e procedimentos utilizados usualmente?;
- c) quais são as informações disponíveis?; e
- d) quais são os procedimentos padrões utilizados nesses casos?

É um modelo que apresenta semelhanças com o modelo racional, porém, difere na condição de flexibilidade, permitindo que os gestores façam ajustes necessários (LOUSADA; VALENTIM, 2011). O processo é marcado por interrupções e repetições que buscam soluções prontas ou customizadas. O modelo tem três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos.

As três principais fases decisórias são (CHOO, 2006, p. 283-287):

a) **Identificação**: reconhece a necessidade de tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas na decisão. Consiste em rotinas de reconhecimento e rotinas de diagnóstico do problema;

b) **desenvolvimento**: desenvolvimento de uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade. Consiste na busca (memória, passiva, armadilha, ativa) e rotinas de criação;

c) **seleção**: avalia as alternativas e escolhe uma delas.

As três rotinas de apoio no modelo processual são (CHOO, 2006, p. 283-287):

a) **rotinas de controle**: guiam o processo decisório e consistem em planejamento, determinam os limites do espaço da decisão;

b) **rotinas de comunicação**: reúnem e distribuem a informação como parte do processo decisório; e

c) **rotinas políticas**: importantes nos processos estratégicos, pois podem assumir a forma de barganha, de persuasão ou de cooptação.

Para Choo (2006, p. 283-287), fatores dinâmicos exercem influência no processo decisório. São interrupções, adiamento ou adiantamento de prazos, *feedbacks*, ciclos de compreensão e ciclos de fracasso.

O autor assinala que as interrupções podem ser ocasionadas por forças que bloqueiam o processo, como desacordos internos; adiamentos ou adiantamentos podem acontecer de forma deliberada, quando um executivo busca "ganhar" tempo para atender determinada tarefa. Os *feedbacks* referem-se a aguardar o resultado de uma ação praticada. Já os ciclos de compreensão referem-se ao lidar com questões complexas, visando a um entendimento melhor do problema. E, por último, o ciclo de fracasso, quando não se vislumbra uma solução aceitável, havendo necessidade de retomar o processo. Nesse último caso, resta ao decisor afrouxar os critérios de avaliação ou adiar a decisão.

De forma geral, o modelo define fases e atividades que conferem, segundo Choo (2006), a estrutura que caracteriza os processos estratégicos. As organizações, com esse modelo, administram o fluxo dinâmico, antecipando e tirando vantagens das interrupções, dos bloqueios e da introdução de novas opções, inerentes à decisão estratégica.

### **Modelo anárquico**

Alguns autores denominam o modelo anárquico também como Modelo *lata de lixo*. Choo (2006, p. 295) explica: [...] "pode ser comparado a uma *lata de lixo*, onde vários tipos de problemas são atirados pelos indivíduos, à medida que são gerados. A decisão ocorre quando problemas e soluções coincidem".

Como o próprio nome sugere, é um modelo que não segue estrutura ou sequência, é regido pelo acaso. Foi desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972). Nesse modelo, as decisões são tomadas de três maneiras, segundo (CHOO, 2006, p.297):

a) **resolução**: é a tomada de decisão que ocorre depois de se pensar sobre o problema, por determinado tempo;

b) **inadvertência**: uma escolha é adotada rápida e incidentalmente, para outras escolhas serem feitas; e

c) **fuga**: ocorre quando os problemas abandonam a escolha, quando não há resolução do problema.

Nesse processo, as decisões nas organizações são tratadas de forma não definida ou sistematizada. As situações que demandam decisão consistem em quatro correntes relativamente independentes de problemas, soluções, participações e oportunidades de escolha.

No modelo anárquico a organização é uma *anarquia organizada*. No lugar do conjunto estruturado de preferências, há ideias esparsas. Os processos e procedimentos não são bem entendidos pelos membros, assim como não são entendidos os meios para atingir os objetivos. Nesse modelo, analisa Choo (2006), as escolhas por inadvertência ou fuga são mais comuns do que as decisões por resolução. Ele cita outros autores para exemplificar:

[...] Cohen e seus associados observam que a tomada de decisões na universidade geralmente não resolve problemas, mas as escolhas são feitas por inadvertência ou fuga. Incapaz de lidar com um membro improdutivo, que está protegido por contrato, a universidade acaba achando que o problema desapareceu porque o membro decidiu se transferir para outra cidade (decisão por fuga). Um departamento que está tentando definir seu papel é absorvido por um departamento maior, que acaba determinando seus propósitos. Nesse caso, a decisão foi tomada por inadvertência (CHOO, 2006, p. 297).

O autor pondera que o modelo anárquico pode parecer improdutivo, porém é um modelo que explica comportamentos decisórios em instituições de ensino, órgãos governamentais ou empresas como editoras de livros. Um bom exemplo dado pelo autor sobre a tomada de decisão com editores de livros é de que estes chegam a denominar suas tomadas de decisão como “um palpite, uma intuição e uma opinião” (CHOO, 2006, p. 295). O exemplo do sentimento de ambiguidade e confusão: “Os editores podem ficar esquizofrênicos. Você acha um original bom e ele não faz dinheiro. Então você recebe um original que julga ruim e ele faz dinheiro – mas nem sempre”. (CHOO, 2006, p. 296).

O modelo *lata de lixo* não é disfuncional, pondera Choo (2006), porque pode gerar decisões sob condições incertas e conflituosas. Ou quando os objetivos são ambíguos, os problemas não são bem compreendidos e os que tomam decisões dedicam tempo e energia variáveis aos problemas.

### **Modelo político**

No modelo político, a tomada de decisão sofre a influência dos atores organizacionais, do poder que os indivíduos possuem na organização. Suas questões-chave são: a) quais são os jogadores? b) quais as posições dos jogadores?; qual a influência de cada jogador?; e d) como a posição, a influência e os movimentos de cada jogador combinam-se para gerar decisões e ações?

Os jogadores, explica Choo (2006, p. 288), são os indivíduos cujos interesses têm impacto no processo decisório. E se por um lado os jogadores têm acesso a canais para a ação, também suas posições definem o que podem e devem fazer. Os resultados desejáveis sofrem influência de outros aspectos, como interesses pessoais, organizacionais etc. "A sobreposição dos interesses das pessoas, do grupo e da organização constitui a posição em favor da qual o indivíduo joga o jogo da decisão" (CHOO, 2006, p. 288).

A influência de cada jogador é uma questão de poder; já movimentos, ações e decisões são efeitos políticos. Ou seja, emergem de barganhas dos indivíduos, cada um com interesses e influências distintas. Choo (2006) exemplifica uma situação que gera um processo político: a divergência de objetivos e a contenção de recursos escassos tornam a tomada de decisão na organização um processo inerentemente político.

Citando a obra *Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget*, de Pfeffer e Salancik (1974), o autor reporta o efeito do poder organizacional na alocação de fundos em 29 departamentos da Universidade de Illinois, nos Estados Unidos. Mostraram que a alocação relacionava-se à carga de trabalho, mas também ao poder do departamento (por pertencer ao conselho de pesquisa da universidade), ao grau de poder dos chefes e ao número de pessoas em comitês. As descobertas confirmaram a hipótese da pesquisa de que o processo decisório, em particular quando envolve a alocação de recursos, é político por natureza.

Bin e Castor (2007) corroboram: "o processo decisório de orçamento é predominantemente racional no seu aspecto normativo e também intensamente político no seu desenvolvimento", expõem os autores, para quem o processo que envolve decisões de orçamento envolve uma dinâmica social complexa, na qual atuam fatores impostos por limites burocráticos e os originários da diversidade de interesses e de abordagens por parte dos atores.

O modelo político gera disputas pelo poder dos que podem falar mais alto, muitas vezes até prejudicando a própria organização. Robbins (2005) afirma que a política está interessada na distribuição de vantagens e desvantagens dentro da organização. Nela estão comportamentos legítimos que envolvem atos como reclamar com supervisores, desenvolver contatos fora da organização por meio das atividades profissionais de alguém etc. E também os ilegítimos, como espalhar boatos, o vazamento de informações confidenciais das atividades da organização, troca de favores para benefício individual, entre outros.

Se, por um lado, os modelos de tomada de decisão definem como as decisões podem ser tomadas no âmbito organizacional, por outro, são importantes também os tipos de decisão que gestores se utilizam, objeto de revisão do próximo tópico.

### 2.2.3 Tipos de Decisão

Não apenas os modelos, mas também os tipos de decisão impactam na forma como uma organização conduz suas atividades. Na perspectiva da prática, as decisões no ambiente organizacional podem ser divididas em três tipos, conforme Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999): as individuais, as consultivas e em grupo.

a) **individuais** – o tomador de decisão tem informação e conhecimento suficientes para tomar a decisão;

b) **consultivas** – é necessária a busca de informações e conselhos com outras pessoas e, com base nas informações colhidas e interpretadas, escolhe-se a alternativa que se julga melhor; e

c) **em grupo** – o grupo toma ou ajuda o tomador de decisão a escolher a decisão final para determinado problema.

De acordo com Robbins (2005), a tomada de decisão individual precisa se ajustar à cultura organizacional e nesse sentido, é necessário entender bem quais são os pressupostos que o próprio decisor tem e que influenciam o seu julgamento. O autor considera ainda que a eficácia da decisão individual pode ser melhorada quando o decisor combina análise com processo intuitivo, entendido aqui como resultante da experiência gerencial que confere confiança ao tomador de decisão.

Robbins (2005) acredita que as decisões em grupo geram informação e conhecimento mais completo. Para ele, os grupos trazem mais insumos, heterogeneidade para o processo de decisão, o que confere visão aumentada, mais abordagens e alternativas a serem consideradas. "Grupos levam à aceitação aumentada de uma solução", defende.

Em contraponto, porém, o próprio autor sugere as desvantagens: em grupo, o processo consome muito tempo; há pressões de conformidade; a discussão pode ser dominada por poucos; as decisões acabam sofrendo de responsabilidade ambígua.

Os tipos de decisão também podem ser separados pelo nível de estruturação. Simon (1977) posiciona as decisões entre dois tipos: decisões programadas e não programadas. Laudon e Laudon (2007) reproduzem a classificação de Simon (1977) e também utilizam denominações para as decisões como estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. Assim, a tomada de decisão nas organizações vão desde decisões altamente estruturadas (programadas) até as altamente não estruturadas (ou não programadas).

a) **Programadas** - As decisões são programadas quando são rotineiras, precedidas de um procedimento definido. As decisões estruturadas, como a própria denominação sugere, são repetitivas e rotineiras e portanto, requerem soluções programadas e/ou pré-determinadas. Voltam-se para a solução de problemas estruturados: a inteligência, o design e a escolha da solução são buscados em informações conhecidas, existe uma solução padrão para eles.

b) **Não programadas** - Já as decisões não programadas tendem a ser aquelas tomadas de acordo com as regras empíricas ou princípios aprendidos, influenciados por aspectos antecedentes sobre os tomadores de decisões. As decisões não programadas ou não estruturadas exigem que seu decisor use o bom senso, segundo Laudon e Laudon (2007). Para agir frente a esse tipo de decisão, é necessário que o decisor tenha a capacidade de avaliação do problema, uma vez que o decisor não dispõe de procedimentos bem compreendidos para que se possa pré-definir soluções.

Turban *et al* (2010) corroboram com essa análise: as decisões não estruturadas buscam a solução de problemas considerados "nebulosos" para os quais não há soluções previsíveis. Em um problema não estruturado, nenhuma das três fases é estruturada e a intuição humana costuma ser a base para a tomada de



decisão. Entre exemplos de problemas desse tipo estão os que envolvem planejamento de novos serviços, previsão de mercados, projetos de pesquisa.

No meio termo dos tipos estruturadas e não estruturadas estão as semiestruturadas. Nessas, apenas parte do problema pode ser claro e preciso para a busca de um entendimento e respectiva solução. Apenas algumas fases são estruturadas. Requerem igualmente procedimentos padrão de solução combinados com avaliação individual (TURBAN *et al*, 2010).

Os tipos de decisão elencados completam esta Seção. As organizações diferem, da mesma forma que o trabalho dentro das organizações envolve a combinação de estilos de decisão com os requisitos do cargo (ROBBINS, 2005). Por isso, além do entendimento de modelos e tipos de decisão, faz-se necessário igualmente introduzir a instância em que eles acontecem: a gestão empresarial, cujos conceitos são apresentados a seguir.

## 2.3 GESTÃO EMPRESARIAL

Esta seção mostra um breve panorama sobre gestão empresarial e a gestão da qualidade, em específico, necessário ao entendimento de como se posiciona o MEG-FNQ. Enfocam-se os modelos de gestão e as principais teorias administrativas em evidência nas últimas décadas.

### 2.3.1 Modelos de Gestão e teorias administrativas

Os modelos de gestão estão ligados às teorias administrativas e podem ser vistos por meio de seus enfoques. De acordo com Chiavenato (2000), as teorias administrativas têm enfoque nas tarefas, na estrutura, nas pessoas, no ambiente e na tecnologia.

A ênfase nas tarefas é a abordagem da Escola da Administração Científica, focada na eficiência industrial. Teve início com Frederick W. Taylor no início do século XX, engenheiro que elevou os níveis de produtividade da indústria americana por meio de técnicas e métodos da engenharia industrial. No Taylorismo, a lógica do

modelo de gestão é a da produtividade, a racionalização do trabalho no nível operacional.

Muitos são os defensores do *Taylorismo*, ainda nos dias de hoje. Para Costa *et al* (2009) pode-se afirmar que o taylorismo, em pleno século XXI, está presente em quase todas as organizações do Brasil. Eles baseiam essa opinião com um exemplo: "Ainda hoje se usa o cronômetro para medir o desempenho que um colaborador leva para realizar uma tarefa. O cronometro manual utilizado há mais de 100 anos hoje é digital, com a mesma função [...] (COSTA *et al*, 2009).

Já na ênfase na Estrutura, de acordo com Chiavenato (2000), a administração é planejada e organizada na estrutura da organização, de forma a dirigir e controlar suas atividades. Inserem-se nessa ênfase as teorias clássica de Fayol, da burocracia do sociólogo alemão Max Weber e a teoria estruturalista (CHIAVENATO, 2000).

A teoria da Burocracia, explica o autor, não tem relação com o uso popular e de conotação pejorativa, mas ao contrário: tem o significado técnico que confere características da organização formal voltada para a eficiência e a racionalidade. Essa teoria apresenta sete dimensões: 1) Formalização; 2) Divisão do trabalho; 3) Princípio da hierarquia; 4) Impessoalidade; 5) Competência técnica; 6) Separação entre propriedade e administração; e 7) Profissionalização do funcionário.

A teoria relacionada à ênfase na Estrutura Organizacional é a Estruturalista, desenvolvida a partir do estudo das limitações e rigidez do modelo burocrático. Partindo do modelo burocrático, os estruturalistas introduziram o conceito de sistema aberto nas organizações. Buscaram compatibilizar as contribuições clássica e humanística na análise das organizações, visualizando-as como complexos de estruturas formais e informais (CHIAVENATO, 2000).

Outras duas teorias administrativas têm ênfase nas pessoas, também chamada de abordagem humanística: a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental. De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2002), a abordagem das relações humanas desviou a atenção do debate, da melhoria da eficiência para o aumento do crescimento e da satisfação do funcionário. Chiavenato corrobora: a Escola das Relações Humanas surgiu disposta a democratizar e humanizar a administração das empresas, negando ou omitindo os conceitos de organização formal, autoridade e responsabilidade, entre outras.

Chiavenato (2000) lembra do certo descrédito sofrido por essa Escola pela omissão de variáveis importantes abordadas pelos clássicos. Entre as críticas, a de que relegou a segundo plano duas lógicas diferentes: a do empresário que procura maximizar seus lucros e a do trabalhador que quer maximizar seu salário. Mas o autor faz a ressalva de que, apesar das críticas negativas, não há como negar o impulso para a "equalização do poder", que representa uma redução na diferença de poder e *status* entre supervisores e subordinados.

A teoria comportamental surgiu com o Herbert Simon e seu livro *O Comportamento Administrativo*. Conforme Chiavenato (2000), a Escola Comportamental é descendente direta da Escola de Relações Humanas, já que deixa aspectos estruturais em segundo plano para se dedicar aos aspectos comportamentais. Dentro dessa Escola surgiu o movimento *Desenvolvimento Organizacional*, no qual as estratégias de desenvolvimento das organizações são planejadas a partir de modelos de diagnóstico, intervenção e mudança.

A ênfase na Tecnologia propõe o papel da Tecnologia na determinação da estrutura e do funcionamento da organização. Chiavenato (2000) afirma que alguns autores defendem a existência de um *imperativo tecnológico*, no qual a tecnologia assume o caráter de variável independente e a estrutura da organização como variável dependente.

Para Chiavenato (2000), uma das áreas mais cruciais da Teoria Administrativa é a ênfase no Ambiente, que propõe lidar com as demandas do ambiente e obter a eficácia da empresa ao máximo. Levando em conta que as organizações sofrem os efeitos das características ambientais que as circundam, as empresas bem sucedidas são aquelas que melhor se adaptam às demandas ambientais.

As teorias retratadas por Chiavenato (2000) também foram enfocadas por Carbone *et al* (2006). Os autores relacionam os modelos de gestão às demandas do ambiente em suas respectivas épocas.

Nos anos 50/60, o modelo de gestão envolvia a administração por objetivos, orientação por sistemas de produção, vendas e metas de produção. Carbone *et al* (2006) fazem menção ao acirramento da competitividade global nas décadas de 60/70 que impulsionou a gestão pela qualidade. Nos anos 70/80, houve predominância dos modelos de Gestão Estratégica, que buscavam o enfrentamento

da competitividade global e a Gestão com foco nas ameaças e oportunidades do ambiente, nas forças e fraquezas da organização (SWOT).

Nos anos 80/90, o modelo de gestão em questão baseou-se na reengenharia, em resposta à crise de mercados financeiros e à queda de produção e do consumo. Por esse modelo, as organizações buscavam a otimização dos processos, o enxugamento da estrutura (*downsizing*), o redesenho de processos visando a melhoria de custos, serviços e tempo. Nos anos 90/2000, com acirramento da competitividade, exigência de agilidade, diferenciação, inovação, potencializados pelo desenvolvimento das TICs, culminaram com modelos de gestão por competências distintivas e de inovação. (CARBONE *et al*, 2006).

Chiavenato (2000) afirma que todas as teorias são válidas tendo em vista que os modelos de gestão representaram soluções relevantes em suas respectivas épocas. E, de certo modo, todas as teorias administrativas tem aspectos aplicáveis mesmo nos dias de hoje. O autor acredita que o estado atual da Teoria Administrativa é complexo, permitindo uma variedade de abordagens a respeito do seu objeto de estudo e englobando um leque de variáveis que devem ser levadas em consideração.

E como o presente estudo tem foco em um prêmio de excelência em gestão, cujas raízes apoiam-se fortemente no movimento da Qualidade, inspirador dos prêmios mundiais de qualidade, dedica-se o tópico seguinte à Gestão da Qualidade.

### 2.3.2 Gestão da Qualidade

De acordo com uma perspectiva histórica, os precursores da Qualidade foram Walter Andrew Shewhart, Joseph Moses Juran, Philip Krosby, William Edwards Deming e Kaoru Ishikawa (ZARPELON; RAZZOLINI FILHO, 2010). As ideias de Deming, Krosby e Juran, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2002), inspiraram a Gestão da Qualidade Total (TQM). Esse modelo de gestão propõe melhorias contínuas na qualidade ao longo do processo de planejamento de objetivos, organização do trabalho, concepção de novos produtos, compromisso de produção e monitoração de resultados.

Segundo Maximiano (2007), a gestão pela qualidade teve como semente o sistema Toyota de Administração, cujos princípios básicos eram a eliminação de desperdícios e a fabricação com qualidade. O autor afirma que o modelo japonês foi

concebido a partir dos problemas observados na Ford, como o tempo perdido em consertos ou refugos e a produção além do volume ou momento necessários.

A gestão pela qualidade praticava a administração participativa, incluindo os funcionários no processo de decisão, na responsabilidade de “fazer certo desde a primeira vez” (MAXIMIANO, 2007). O legado de Deming para a área de qualidade foi a promoção de um passo a passo para um sistema estruturado de gestão de qualidade:

Ao analisarmos os 14 passos de Deming, percebemos sua nítida preocupação em conquistar a colaboração das pessoas, pois nenhum processo de mudança cultural poderá obter sucesso e subsistir sem a credibilidade e comprometimento dos profissionais envolvidos em todos os níveis organizacionais (ZARPELON; RAZZOLINI FILHO, 2010).

Na Gestão da Qualidade a ótica é de atendimento ao cliente que precisa ser ouvido e suas necessidades devem levar a especificações técnicas de produto e de processo. Ou seja, é um modelo que se preocupa com o produto, o processo e o sistema. Os princípios propostos por Deming, com algumas atualizações, são utilizados até hoje por programas de gestão para a excelência e programas de qualidade como a ISO 9000.

O Japão instituiu o primeiro prêmio de qualidade do mundo, homenageando um dos precursores: o Prêmio Deming. No pós-guerra, o Japão passava por uma crise grande e Deming, uma autoridade no ramo estatístico, foi convidado em 1950 pela JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) para ensinar aos japoneses as técnicas do controle de qualidade com processos estatísticos e de melhoria contínua (JUSE, 2008).

De acordo com Zarpelon e Razzolini Filho (2010), em apenas três décadas após a Segunda Guerra mundial, o Japão já dominava os principais mercados mundiais oferecendo produtos de alto nível de qualidade. “Toda reviravolta ocorreu em razão de dois fatores fundamentais: ênfase na qualidade e um novo modelo de produção (com foco na qualidade e no tempo)”, afirmam os autores, para quem até hoje o prêmio Deming é um dos mais importantes que uma indústria japonesa pode receber.

O objetivo do prêmio Deming é avaliar e reconhecer os métodos de controle da qualidade nas empresas japonesas. São dez os critérios de excelência de desempenho: políticas e objetivos; organização e sua operação; educação e sua

disseminação; reunião e disseminação de informações e sua utilização; análise; padronização; controle; garantia de qualidade; efeitos; e planos futuros (HOURNEAUX JR ; CORREA; MAXIMIANO, 2006, p.7).

A qualidade que tornou as empresas japonesas mais produtivas também se desenvolveu nos Estados Unidos da América (EUA) a partir da instituição do Ato de 1987 da Melhoria da Qualidade Nacional Malcolm Baldrige. Maximiano (2007) afirma que o modelo japonês de administração deixou de ser exclusivamente japonês justamente nessa época, perto dos anos 90, quando tornou-se um padrão para as empresas de escala global.

Desde a certificação do prêmio Malcolm Baldrige, vem melhorando a competitividade das organizações americanas (BALDRIGE, 2010). O prêmio é coordenado pelo NIST (National Institute of Standards and Technology) e foi criado para identificar os requisitos para a excelência da qualidade e o compartilhamento dos sucessos e estratégias adotadas por organizações consideradas de classe mundial.

Com ideais similares aos precursores da Qualidade no Japão e nos EUA, foi criado no Brasil no início da década de 90, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) que utiliza o MEG-FNQ, conforme se apresenta na próximo tópico.

### 2.3.3 Modelo de Excelência da Gestão – MEG-FNQ

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) foi fundada num momento de abertura da economia brasileira, quando alguns empresários sentiram a necessidade de adotar padrões internacionais visando mais qualidade e competitividade. A criação da FNQ ocorreu logo após a criação, pelo governo brasileiro, em 1990, do Programa Brasileiro para a Qualidade e Produtividade (PBQP).

Em 11 de outubro de 1991, um grupo formado por representantes de 39 organizações privadas e públicas instituíram, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades relacionadas ao processo de premiação. (FNQ, 2013a).

Em 2005, a Fundação sofreu reestruturação, época em que é retirado o nome *prêmio* da sigla, passando a se chamar Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O

Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi inspirado nos fundamentos e critérios do Prêmio Malcolm Baldrige dos Estados Unidos e também tem influências do Prêmio Europeu. Ocupa posição central na missão da FNQ, porque estimula e apoia o desenvolvimento e evolução de gestão das organizações (MPC, 2012).

O PNQ foi criado para divulgar um modelo de classe mundial aproveitando experiências bem sucedidas de outros países. A FNQ tem como missão disseminar e atualizar Modelo de Excelência da Gestão (MEG-FNQ) associado ao PNQ (ALVES FILHO; BONFA, 2010). Para esses autores, para que o MEG seja efetivo, a organização precisa modificar suas práticas de gestão para incorporar seus conceitos, uma tarefa que não é simples e tampouco rápida. “Quanto mais os conceitos do MEG estiverem incorporados nas práticas de gestão da organização mais resultados ela irá produzir”, afirmam os autores.

O MEG-FNQ tem como característica mais importante ser um modelo sistêmico. Consolida as melhores práticas de gestão visando a liderança das organizações em suas respectivas áreas de atuação e atuação em harmonia com o meio ambiente e a integração com a sociedade. É um modelo completo e reconhecido internacionalmente, não prescritivo direcionado aos resultados dos negócios, promove o aprendizado organizacional, enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico, e permite a medição do grau de maturidade da gestão (FNQ, 2008).

“O MEG incorpora as principais recomendações para facilitar aperfeiçoamento e evolução do modelo de gestão”, afirmam Alves Filho e Bonfa (2010). De acordo com os autores, apesar de não ser um modelo prescritivo, os fundamentos estão alinhados com o que o referencial teórico apresenta como sendo a forma mais adequada de se conduzir o aprimoramento do processo de gestão. (ALVES FILHO; BONFA, 2010).

De acordo com Bonfa (2010), o MEG-FNQ tem como objetivo auxiliar as organizações a moldarem sistemas de gestão que proporcionem liderança de mercado e competitividade de classe mundial. São oito os critérios do MEG-FNQ, utilizados conforme o QUADRO 2, pelo Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG):

QUADRO 2 - PONTUAÇÃO DO PPRQG - NÍVEL II - CRITÉRIOS E FATORES

<b>Critério</b>	<b>Fatores avaliados</b>	<b>Pontuação</b>
1. Liderança	Governança corporativa; exercício da liderança e promoção da cultura de excelência; análise do desempenho da organização	60
2. Estratégia e Planos	Formulação das estratégias; implementação das estratégias	35
3. Clientes	Imagem e conhecimento de mercado; relacionamento com clientes	35
4. Sociedade	Responsabilidade socioambiental; desenvolvimento social	30
<b>5. Informações e conhecimento *</b>	<b>Informações da organização; ativos intangíveis e conhecimento organizacional</b>	<b>30</b>
6. Pessoas	Sistemas de trabalho; capacitação e desenvolvimento; qualidade de vida	45
7. Processos	Processos principais do negócio e processos de apoio; Processos relativos a fornecedores; processos econômico-financeiros	60
8. Resultados	Resultados econômico-financeiros; resultados relativos a clientes e ao mercado; resultados relativos à sociedade; resultados relativos às pessoas; resultados relativos a processos; resultados relativos a fornecedores	205
Pontuação total		500

\* Ênfase desta dissertação.

FONTE: elaborado pela autora, a partir de dados do MPC (2012)

O critério 5 - Informações e Conhecimento, tem a pontuação dimensionada em 30 do total de 500 pontos, representando 6% da valoração total. Por envolver as informações da organização; ativos intangíveis e conhecimento organizacional, deve abordar os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização. Deve, também, ater-se ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento (FNQ, 2013b).

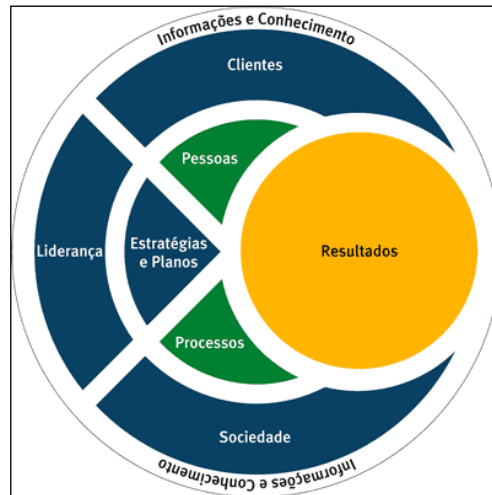
Em relação às Informações da organização, o Critério 5 busca identificar as necessidades de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis da organização. Busca saber como são definidos os Sistemas de Informação visando ao atendimento das necessidades identificadas.

De acordo com a FNQ (2013b) essas informações representam a inteligência da organização, viabilizam a análise do desempenho e a execução das ações necessárias em todos os níveis. O MEG-FNQ (FIGURA 5) demonstra a inter-relação entre os oito critérios. A FIGURA 5 simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. Os oito critérios foram



desenvolvidos para identificar e avaliar nas organizações a prática dos onze fundamentos da excelência de gestão propostos pela FNQ.

FIGURA 5 - MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO DA FNQ



FONTE: FNQ (2013b)

No aspecto ativos intangíveis e conhecimento organizacional, o modelo pressupõe que as organizações tenham foco em cada ativo relevante – marca, atendimento, qualidade, gestão etc. – por meio de programas, processos, métodos, projetos, sistemas, ferramentas. E, na perspectiva do conhecimento organizacional, aspectos sobre como são compartilhados e retidos os conhecimentos na organização.

A FIGURA 6 relaciona os critérios com os fundamentos do modelo MEG-FNQ. Os quatro primeiros fundamentos:

- 1) desenvolvimento de parcerias;
- 2) aprendizado organizacional;
- 3) pensamento sistêmico; e
- 4) cultura de inovação.

Representados pelas flechas, ligam os critérios de forma transversa aos demais fundamentos:

- 5) liderança e constância de propósitos;
- 6) visão de futuro;
- 7) orientação por processos e informações;
- 8) valorização das pessoas;



c) Como a infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários, internos e externos à organização, é compatibilizada com o crescimento do negócio e da demanda por informações?

d) Como a segurança das informações é garantida? Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações.

Com relação aos ativos intangíveis e conhecimento organizacional, são as seguintes as questões balizadoras da avaliação:

a) Como são identificados os ativos intangíveis da organização? Apresentar os principais ativos intangíveis.

b) Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos e protegidos?

c) Como são compartilhados e retidos os conhecimentos da organização?

d) Destacar as formas utilizadas para atrair e reter pessoas consideradas chave para os negócios atuais e potenciais da organização.

Assim, balizado por essas questões pontuais sobre Informações e Conhecimento, o Critério 5 – dentro de uma visão sistêmica que integra os outros critérios do MEG-FNQ, estabelece um diagnóstico sobre como a organização está organizada e estruturada em termos de atendimento às necessidades informacionais. Inicialmente, ao participar da premiação, as próprias empresas respondem ao Questionário de autoavaliação, o que por si só já leva a uma reflexão, quando das questões respondidas.

Quando uma empresa é classificada no PPrQG, recebe a visita da banca de avaliadores e ao final do processo a empresa recebe um relatório de avaliação. Independentemente de premiação, esse relatório torna-se um instrumento de diagnóstico a ser utilizado pelas empresas que buscam melhorar seu desempenho em relação à excelência da gestão.

## 2.4 INTER-RELAÇÃO DOS CONCEITOS APRESENTADOS

Esta seção buscou a abordagem de três grandes áreas entendidas como fundamentais para o tema da pesquisa: a informação e os principais aspectos que a permeiam; a tomada de decisão; a gestão empresarial e pontualmente a gestão da qualidade, necessária para o entendimento de como o MEG-FNQ se posiciona e

nele, o Critério 5 – Informações e Conhecimento é avaliado dentro do referido MEG-FNQ.

Ao abordar essas áreas, buscou-se estabelecer os aspectos fundamentais necessários à gestão de empresas e que permeiam a Organização do Conhecimento concebida por Choo (2006).

Partindo dessa literatura pesquisada, idealizou-se a pesquisa de campo a ser desenvolvida para validar empiricamente o que foi identificado na investigação teórica. A próxima seção apresenta a metodologia utilizada durante a pesquisa e, na sequência, a análise e discussão dos resultados obtidos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia desta pesquisa utiliza como método o estudo multicaso. Envolve análise documental, observação direta não participante e entrevista estruturada com gestores de empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão – PPrQG, Ciclo 2012.

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

As organizações pesquisadas objeto deste estudo foram premiadas como de nível II - *Rumo à Excelência*. Justifica-se a escolha pelo nível II em razão de que as práticas das empresas em relação aos critérios do MEG-FNQ estão consolidadas, consideradas pelo PPrQG como organizações que “já amadureceram as práticas do MEG” e integram o esforço contínuo pela melhoria do desempenho da organização. Para concorrer a esse nível as organizações precisam comprovar sua evolução nas práticas relativas aos três ciclos anteriores à premiação.

Necessário ressaltar ainda que, dentre os oito critérios que o MEG-FNQ contempla, para os efeitos da presente pesquisa, como já citado anteriormente, considera-se especificamente o Critério 5 - Informações e Conhecimento. Esse critério, no cômputo geral, representa 6% da valoração total (30 pontos de um total de 500), dentro do referido MEG-FNQ (IBQP, 2012).

A pesquisa abrange gestores tomadores de decisão organizações paranaenses vencedoras do PPrQG – premiadas do ciclo 2012. Escolheu-se três organizações entre as principais premiadas, representativas dos portes pequena, média e grande empresa, classificação adotada pelo PPrQG<sup>2</sup> (QUADRO 3). Intencionava-se inicialmente que as empresas pesquisadas fossem representativas desses portes e cuja premiação fosse recente, entre os anos 2009 a 2012. Não

---

<sup>2</sup> Informação via e-mail em 19/09/13 repassada pelo gestor de Prêmios do MPC Rogger André Paulino, segundo a qual a classificação do porte das empresas deve passar por revisão, haja vista que se baseia em critério antigo do IBGE. Esse critério classifica o porte das empresas por número de empregados para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

obstante, conseguiu-se o aceite de participação dos principais gestores tomadores de decisão das três empresas premiadas do Ciclo 2012: os três sócios proprietários da pequena empresa; os dois principais gestores da média empresa e os dois gestores responsáveis pela Região Sul, as gerências de mercado domiciliar e empresarial, da grande empresa.

QUADRO 3 - PORTE DAS CANDIDATAS DO PPRQG

<b>Porte da Organização</b>	<b>Força de Trabalho</b>
Grandes	401 pessoas
Médias	De 201 a 400 pessoas
Pequenas	De 51 a 200 pessoas
Micro	Até 50 pessoas

Nota: a Força de Trabalho é formada por pessoas com diferentes tipos de vínculo, tais como: funcionários, sócios, empregados temporários, terceirizados, estagiários, autônomos e outros.

FONTE: MPC (2012)

A Unidade de estudo é o uso da informação no processo de tomada de decisão dos gestores das empresas, organizações privadas do Setor de Serviços:

- a) empresa A – pequena empresa da área de serviços de gestão empresarial;
- b) empresa B – média empresa do setor de educação privado; e
- c) empresa C – grande empresa revendedora/distribuidora de produtos derivados de petróleo.

### 3.2 MÉTODO DA PESQUISA

O estudo de caso, de acordo com Yin (2010), é adequado quando se enfrenta uma situação tecnicamente diferenciada em que existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados e múltiplas fontes de evidência fazem convergir dados de maneira triangular.

Buscou-se o exame detalhado sobre o uso da informação no processo de tomada de decisão dos gestores, utilizando como instrumentos as técnicas da

observação direta não participante, da entrevista estruturada com os gestores de nível tático e/ou estratégico das unidades pesquisadas e pesquisa documental.

Nessa perspectiva, conforme Yin (2010), o estudo de caso é o método mais indicado:

O mais importante é explicar os presumidos vínculos causais nas intervenções da vida real que são demasiado complexos para as estratégias de levantamento ou experimentais. Uma segunda aplicação é descrever uma intervenção e o contexto da vida real no qual ela ocorreu.[...] a estratégia de estudo de caso pode ser usada para explorar as situações em que a intervenção sendo avaliada não possui um único e claro conjunto de resultados (YIN, 2010).

A escolha desse método se deu ainda em razão de que o estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona fontes não incluídas no repertório do historiador, que são a observação direta e a entrevista com pessoas envolvidas nos eventos estudados.

### 3.2.1 Definições Constitutivas e Operacionais

Neste tópico são elencadas as Definições Constitutivas e as Definições Operacionais. De acordo com Kerlinger (1980), a Definição Constitutiva (DC) explica o significado dos construtos ou das variáveis e a Definição Operacional (DO) atribui significado ao construto ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo.

#### a) **Termo: Fluxo de Informação**

**D.C.:** Formais e informais, atuam no mapeamento dos dados, informações e conhecimento estruturados, estruturáveis e não-estruturados para o negócio. Estruturados: Banco e bases de dados internos e externos, redes de comunicação como Internet, intranet's, publicações impressas etc. Estruturáveis: são produzidos pelos diversos setores da organização, porém sem seleção, tratamento e acesso. Não-estruturados: produzidos externamente à organização, sem filtragem e tratamento

**D.O.:** Consulta documental identificando como a atividade se posiciona no organograma da organização. Identificar no questionário estruturado os recursos humanos que atuam no ambiente informacional. Observar na sala do cafezinho a troca de informações entre as pessoas. Identificar, nos e-mails ou memorandos ou

outra tecnologia utilizada, o trajeto organizacional que uma decisão do gestor faz entre a diretoria e a unidade executante. Observar que meios – jornais, revistas, materiais impressos ou digitais, ou outras mídias são acessadas pelos gestores. Observar o uso de internet, intranet. Identificar materiais produzidos pela organização – revistas, manuais, jornais, boletins etc. (impressos, on-line, digitais etc).

**b) Termo: Informação**

**D.C.:** Informação são dados que são coletados, organizados e ordenados, sendo-lhes atribuídos significado e contexto.

**D.O.:** Obter, por meio de entrevista estruturada, a percepção que o gestor tem sobre o recurso. Verificar, nos documentos formais produzidos pelos gestores e pela organização, informações de que se utilizaram nas decisões tomadas. Identificar como o recurso é utilizado pelo gestor nas atas das reuniões.

**c) Termo: Modelos de decisão**

**D.C.:** Modelo racional: é sistematizado e estruturado porque pressupõe regras e procedimentos pré-definidos. A solução de problemas deriva de um comportamento regulado por normas e rotinas. Modelo processual: concentra-se nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios. Se utiliza de interrupções, bloqueios e introdução de novas opções até chegar a uma solução aceitável. Modelo anárquico também como Modelo *lata de lixo*, não segue estrutura ou sequência, sendo regido pelo acaso. As situações que demandam decisão consistem em quatro correntes relativamente independentes de problemas, soluções, participações e oportunidades de escolha. Modelo político, a tomada de decisão sofre a influência dos atores organizacionais, do poder que os indivíduos possuem na organização.

**D.O.:** Por meio de entrevista estruturada, verificar se o modelo que o gestor se utiliza segue no todo ou em parte os modelos vistos na literatura. Identificar, por meio de registro de documentos (ex: e-mails do gestor disponibilizados para consulta) as informações que deem indícios corroborantes sobre o modelo de decisão que afirma ter. Verificar, nos registros nas atas das reuniões, decisões tomadas, adiadas, que demandaram mais informações, etc. Verificar quantas reuniões a organização faz para deliberações importantes para a organização (se for o caso). Verificar quantas reuniões o segundo escalão (se for o caso) fazem para a



tomada de decisões táticas. Identificar, nos registros das atas, se existe predominância de algum gestor em relação aos demais (se for o caso).

**d) Termo: Processo de tomada de decisão**

**D.C.:** Processo que inclui quatro etapas: inteligência para identificar problemas e oportunidades, concepção para análise de caminhos e ações, escolha e implementação da solução para determinado problema, escolha por determinada ação ou caminho; implementação da solução decidida.

**D.O.:** Por meio de entrevista estruturada, verificar o processo de tomada de decisões. Identificar, por meio de registro de documentos (ex: e-mails do gestor disponibilizados para consulta) as informações de que se utilizou para determinada decisão, buscando classificar as fases do processo.

**e) Termo: Tipos de Decisão**

**D.C.:** **Programadas** - As decisões são programadas quando são rotineiras, precedidas de um procedimento definido. As decisões estruturadas, como a própria denominação sugere, são repetitivas e rotineiras e portanto, requerem soluções programadas e/ou pré-determinadas. **Não programadas** - tomadas de acordo com as regras empíricas ou princípios aprendidos, influenciados por aspectos antecedentes sobre os tomadores de decisões.

**D.O.:** Identificar, por meio do questionário estruturado, o tipo de decisão que o gestor percebe ter. Classificar as decisões tomadas com base nas atas das reuniões.

A seguir são apresentadas outras definições de termos importantes que também nortearam o estudo multicaso (QUADRO 4).

QUADRO 4 - OUTROS CONCEITOS DOS ASPECTOS TEÓRICOS PARA O ESTUDO DE CASO

Termo	Autor	Definição	Operacionalização
Gestão da Informação	Razzolini Filho (2013)	GI é um macroprocesso e cada aspecto que o compõe se caracteriza como um processo com suas diversas atividades, da busca à disseminação das informações.	Levantamento de documentação existente sobre decisão(ões) tomada(s) recente(s): agendas, minutas e atas da reunião, relatórios, registros internos e outros materiais. Verificar caminho da informação percorrido em determinados eventos/ocorrências: ex.:

(continua)

(continuação)

Organização do conhecimento	Choo (2006)	Organização que usa a informação estrategicamente, de forma a propiciar seu crescimento e sua capacidade de adaptação ao ambiente em que está inserida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta e Observação direta no ambiente de trabalho: se há salas para reuniões, para o cafezinho e/ou ambiente de convivência.</li> <li>- Verificar se há memória organizacional registrada.</li> <li>- Se há acesso fácil a documentos e publicações (ex. Biblioteca)</li> <li>- Se há registro do conhecimento, boas práticas e/ou experiência dos colaboradores</li> <li>- publicações produzidas internamente: manuais, jornais, outras formas.</li> </ul>
-----------------------------	-------------	--	--

Fonte: elaborado pela autora (2013)

### 3.2.2 Delineamento da pesquisa

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo e documental. Foram consultados inicialmente livros, periódicos e demais materiais acadêmicos publicados, como artigos, teses e dissertações, visando o entendimento teórico-empírico adequado ao tema desenvolvido. Procederam-se visitas para aplicação de entrevista estruturada, observação nos ambientes das empresas e realização de consulta documental.

A perspectiva temporal é transversal com abrangência longitudinal: a coleta de dados foi realizada em empresas vencedoras do PPrQG do Ciclo 2012 e os participantes responderam as questões propostas, relativas a um intervalo de tempo limitado e já ocorrido.

### 3.2.3 Validação do instrumento de pesquisa - Pré-teste

O trabalho de campo incluiu a realização de pré-teste executado com o objetivo de validar o questionário estruturado da pesquisa. Foi realizado com um dos gestores da empresa B. A escolha desse gestor para o pré-teste se deu em razão da acessibilidade: trata-se de uma pessoa acessível e parceira nos eventos relacionados com a Qualidade do PPrQG, sendo que a gestora executiva do PPrQG intermediou o contato. O gestor da empresa B aceitou realizar o pré-teste, assim como participar da pesquisa propriamente dita, revisando suas próprias respostas do questionário, após a qualificação da proposta de dissertação.

A aplicação se deu no dia 22 de julho de 2013. O pré-teste mostrou-se necessário conforme aponta Lakatos (2007): houve questões em que o entrevistado necessitou de explicações adicionais, apontando-se para a necessidade de acréscimo de termos ao vocabulário controlado. Houve questionamento quanto à escala (Lickert) utilizada em algumas perguntas: com cinco alternativas de respostas, havia um quadrante para a resposta “nem concordo nem discordo” que, na percepção do gestor, daria a conotação de que o respondente fosse neutro, quando o ideal seria que pudesse se posicionar discordando ou concordando parcialmente.

O questionário consolidado passou a utilizar a Escala de Osgood para efetiva aplicação. Essa escala estabelece o diferencial semântico que utiliza termos de significados opostos em seus extremos (CARBONE *et al.*, 2006). Com seis possibilidades de resposta, a conotação de neutralidade de resposta foi eliminada: de 1 a 3 o respondente se posiciona de forma a discordar parcial a totalmente e de 4 a 6, a concordar, também de parcial a totalmente.

O questionário estruturado buscou respostas para os blocos de questões que continham as seguintes áreas: como é a gestão da informação no ambiente, que sistemas servem de apoio à decisão, quais são os meios acessados para obtenção de informação, os critérios utilizados para dar sentido à informação, aspectos variados sobre tomada de decisão; e a influência do Critério 5 - Informações e Conhecimento no processo decisório dos gestores da empresas. Por último, uma questão aberta para os gestores responderem se concordavam ou não e por que, com o peso atribuído ao Critério 5 – Informações e Conhecimento, atribuído pelo prêmio PPrQG.

#### 3.2.4 Coleta de dados

A coleta de dados resultou de três ações já mencionadas anteriormente: entrevista com questionário estruturado, a observação direta não participante e a consulta a documentos disponíveis ou disponibilizados pelas organizações participantes.

Visando a sensibilização para a participação voluntária dos respondentes, a pesquisadora os tranquilizou quanto à confidencialidade das informações prestadas. No tocante à confiabilidade do estudo, buscando demonstrar que suas operações

podem ser repetidas, foi produzido o Protocolo de Estudo de Caso, no qual todos os passos para realização da pesquisa foram explicitados.

O Protocolo do Estudo (APÊNDICE A) facilitou a abordagem aos participantes, como elemento apoiador de sua seriedade acadêmica. Além dele, reforçou esse sentido ainda o Termo de participação voluntária, assinado no momento das entrevistas.

Como último elemento sensibilizador para a participação, salientou-se ainda que o rascunho do relatório do estudo multicaso seria apresentado antes de sua publicação aos informantes-chave, ou seja, foi assegurado um procedimento que integra a validade do construto. Esse acesso dos respondentes participantes ao manuscrito de pesquisa, seguiu o recomendado por Yin (2005, p.214): “Essa revisão é mais do que um assunto de cortesia profissional. O procedimento tem sido identificado, corretamente, como um meio de corroborar os fatos essenciais e a evidência apresentada no relatório do caso.

De acordo com o autor, os informantes podem até discordar das conclusões mas não dos fatos reais do caso. Muitas vezes, a oportunidade de revisar produz mais evidências, os informantes podem lembrar de novos materiais esquecidos durante a coleta de dados. De acordo com Yin (2005), caso surjam discordâncias na revisão, o investigador saberá que o caso não foi finalizado e que deverá buscar mais evidências.

#### 3.2.4.1 Questionário

As visitas para aplicação das três técnicas abrangidas pela pesquisa foram realizadas nos meses de setembro, outubro e novembro de 2013. Em razão da ponderação da banca de Exame de Qualificação desta dissertação, de que o questionário tomaria tempo demasiado dos entrevistados, houve o cuidado adicional de se explicar aos gestores que, tendo em vista ser o uso da informação rotineiro na organização, as muitas perguntas eram necessárias ao devido aprofundamento.

Os respondentes foram gentis e compreensivos com o tempo e até demoraram algum tempo mais. No caso da Empresa A durou entre 45 e 55 minutos; na empresa B, cerca de 30 minutos para o gestor B1 (o mesmo do pré-teste, para

confirmação das respostas face as adaptações feitas no questionário validado após a qualificação); e por volta de uma hora e meia, com o gestor B2.

Na empresa A foram realizados três encontros – o primeiro, para entrevistas dos gestores A1 e A2, o segundo para consulta documental e visita aos ambientes e o terceiro, para entrevista com o gestor A3, cuja agenda ocupada não possibilitou que fosse realizada antes. Na empresa B, outros três encontros foram necessários: o primeiro para o pré-teste com o Gestor B1, o segundo para validação das respostas desse mesmo Gestor B1, além da visita aos ambientes e consulta documental com um colaborador destacado pelo gestor B1, e um último encontro para entrevista com o Gestor B2 (este só pode atender a pesquisadora após viagem ao exterior).

Fugiu desse padrão a abordagem com os gestores da empresa C (gestores C1 e C2) dada a impossibilidade de encontro presencial (os meses de setembro e outubro coincidiram com a programação orçamentária da empresa para o ano de 2014 e com períodos de férias de ambos os gestores). Assim, a eles foi ofertada a possibilidade de responderem *on-line* ao questionário estruturado. Nessa empresa a visita foi realizada na primeira semana de novembro.

A abordagem aos gestores das empresas ocorreu da seguinte forma:

a) expôs-se formalmente aos entrevistados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (APÊNDICE B), pediu-se que, após a leitura do termo, cada um dos entrevistados o assinasse. Nesse termo foram explicitados o objetivo da pesquisa e responsabilidades envolvidos nessa participação, que é voluntária e que pode ser interrompida a qualquer momento, bastando para isso uma manifestação explícita por parte do entrevistado;

b) ato contínuo, foi mostrado o vocabulário de termos controlado, com vistas a uma uniformidade de entendimento por parte dos entrevistados, de forma a garantir a fidedignidade das informações prestadas; e

c) a partir daí, os gestores responderam ao Questionário (APÊNDICE C).

No caso da Empresa C, o questionário foi disponibilizado por meio da Plataforma Qualtrics. Essa plataforma permite que se responda ao questionário de forma *on-line*, ou seja, há independência de tempo e lugar para responder, podendo-se iniciar, interromper e retomar o preenchimento a partir do ponto em que se interrompeu. Foi enviado por e-mail o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (combinou-se o seu retorno, após assinado e digitalizado, via e-mail). Na

plataforma incluiu-se também o vocabulário controlado. O Gestor C1 respondeu no mês de outubro e o Gestor C2, no início de novembro de 2013.

Na aplicação presencial do questionário, merecem destaque dois apontamentos. O primeiro, sobre comentários feitos por dois dos gestores entrevistados (A2 e A3). “Difícil essa parte, faz a gente refletir” e “Você não comentou que ia ficar mais difícil”, foram frases ditas por eles, demonstrando que responder às questões do bloco Tomada de decisão os levou à reflexão sobre as próprias práticas. Já na empresa B, o encontro com o gestor B1 acabou por se estender por uma hora e meia, porque, sentindo-se “provocado” pelas perguntas, o gestor B1 fez questão, por muitas vezes, de explicar o porquê das respostas dadas. Nesse sentido, a postura do entrevistado foi benéfica, enriqueceu o entendimento da pesquisadora nas questões debatidas.

### **Contatos adicionais**

Como nas três empresas foram colaboradores adicionais que atenderam a pesquisadora, a oportunidade desse contato foi explorada (esse aspecto não foi previsto e por isso não foi previamente acertado com as empresas). Esses colaboradores mostraram-se conhecedores do clima organizacional em que estão inseridos. Demonstraram conhecer o propósito de existência da empresa e muito prontos a não apenas atender, mas também sugerir os documentos que ajudariam a pesquisadora a entender o uso da informação por parte dos gestores.

Nessas conversas informais, percebeu-se nas três empresas que os colaboradores se sentem livres para expor as próprias ideias no dia a dia da organização. Eles comentaram, com riqueza de detalhes, exemplos de situações em que a participação dos colaboradores é incentivada (participação em reuniões de planejamento, por exemplo). Nesses momentos, buscou-se ver com os subordinados e assessores, a ótica com que enxergam a organização e, por extensão (sem ser necessário perguntar diretamente) como veem a gestão da empresa.

#### **3.2.4.2 Observação direta**

A técnica da observação direta foi feita nos seguintes momentos:

Na empresa A: no momento da entrevista com dois gestores; quando da consulta documental, ocasião em que também se deu a visita a todas as áreas administrativas da empresa. E em uma terceira oportunidade, quando da entrevista com o terceiro sócio-gestor da empresa.

Na empresa B: no momento do pré-teste, quando foi possível ver os ambientes de trabalho; no momento da coleta documental, quando um colaborador mostrou todos os ambientes de trabalho da empresa; e num terceiro oportunidade, quando da entrevista com o presidente da empresa.

Na empresa C: na visita realizada na empresa, em uma única oportunidade, quando também um colaborador mostrou os ambientes de trabalho e documentos solicitados.

#### 3.2.4.3 Consulta documental

Tomou-se como procedimento padrão, nas três empresas, mostrar o Protocolo de Estudo de Caso, que continha as Definições Constitutivas e Operacionais, para que o colaborador entendesse o propósito do trabalho e pudesse contribuir para que os elementos coletados cumprissem a função desejada. Assim, padronizou-se a consulta, tendo a pesquisadora focado nos seguintes elementos:

a) documentos explícitos, formais e informais, como e-mails do gestor disponibilizados e representativos de repasse de decisões tomadas; atas de reuniões, relatórios, manuais, apresentações de reuniões e outras publicações produzidas;

b) relatório de avaliação do PPrQG, a parte específica do Critério 5 – Informações e Conhecimento.

Foram observados ainda outros materiais públicos divulgados (relatórios, folders, revistas, manuais); imprensa (notícias veiculadas em jornais na *web*); e outras mídias (sítio na internet e blog). Foram consultados documentos, materiais impressos e eletrônicos de acesso livre e de acesso restrito (estes consultados com a autorização e sempre na presença do colaborador destacado para atendimento da pesquisadora). Nada foi levado pela pesquisadora, a não ser suas próprias anotações.

A pesquisa documental incluiu o relatório produzido pelos avaliadores do PPrQG, utilizado para confrontar os dados levantados durante a visita com os relatados pela banca de avaliadores. Essa consulta foi necessária tendo em vista que, para entender a influência desse critério no processo de tomada de decisão dos gestores, era necessário ver a avaliação que valida pontos fortes da gestão e identifica oportunidades de melhoria nos quesitos que compõem o critério.

### 3.3 MÉTODO DE ANÁLISE

A análise dos dados foi feita com base no dossiê de documentação da pesquisa: os questionários respondidos pelos gestores; as anotações de campo, fruto de observação nos ambientes visitados; e outros materiais consultados.

Neste estudo a análise é qualitativa, tendo em vista o pequeno número – sete respondentes no total, não sendo adequada a análise estatística. Seguindo Yin (2005, p. 137), procurou-se recombina as evidências tendo em vista as proposições iniciais do estudo, na triangulação das fontes de evidência. Para tal foram confrontadas informações coletadas na consulta documental e na observação direta da pesquisadora com as respostas ao questionário estruturado. Os blocos relativos ao uso da Informação; necessidades informacionais; tomada de decisão; e influência do Critério Informações e Conhecimento foram construídos com perguntas cujas respostas deveriam ser dadas dentro da escala de Osgood, de 1 a 6, sendo 1 para Discordo Totalmente (DT) e 6 para Concordo Totalmente (CT).

Para analisar os dados obtidos relativos a esses blocos, foram atribuídas as cores vermelho para identificar os três respondentes da pequena empresa (A1 e A2), verde para os dois respondentes da média empresa (B1 e B2), e por último, roxo para os dois respondentes da grande empresa (C1 e C2). Dessa forma, separados por cores distintas, pôde-se perceber visualmente as respostas dos gestores, identificando-se facilmente quais respondentes se posicionavam em que quadrantes, revelando similaridades e disparidades, possibilitando assim uma análise visual.

As demais perguntas foram estruturadas com questões fechadas, de respostas únicas ou múltiplas. Uma análise de conteúdo foi realizada para a questão aberta sobre o Critério 5 – Informações e Conhecimento, na qual se pergunta a



opinião do gestor em relação ao valor que o critério tem na composição do PPrQG e do MEG-FNQ. Essa análise de conteúdo levou em consideração o recomendado por Bardin (1995, p. 38): como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A autora indica três fases principais desse método: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação do estudo de caso, segundo Gil (1991), se refere à dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Portanto, o presente estudo multicaso tem a limitação de não poder ser generalizado.

Outra limitação provém das limitações próprias de cada fonte de evidência escolhida, por exemplo, as entrevistas, estão sujeitas a: vieses, tanto nas formulações das questões quanto nas respostas; imprecisões dos respondentes devido a suas próprias limitações de entendimento ou memória e risco de reflexibilidade, quando o respondente procura dar o que o entrevistador quer ouvir (YIN, 2005).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção está dividida em três partes. Na primeira (4.1), introduz-se breve apresentação do PPrQG e as organizações paranaenses participantes no Prêmio. Na segunda (4.2) é feita a descrição de cada caso (empresas A, B e C). Na terceira parte (4.3) é exposta a análise dos resultados, culminando com a discussão à luz da literatura pesquisada.

### **4.1 O PRÊMIO PARANAENSE PPrQG E AS EMPRESAS PARTICIPANTES**

Resultante de um movimento pela qualidade e competitividade brasileira, o Movimento Brasil Competitivo (MBC) é uma associação civil de direito privado, sem fins lucrativos. Sua missão é coordenar e promover atividades em prol da melhoria da competitividade da economia brasileira. Entre suas iniciativas, o MBC descentralizou suas ações no Paraná, com a criação do Movimento Paraná Competitivo (MPC), sob responsabilidade do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP).

O MPC é uma rede formada por organizações públicas e privadas e tem a seu cargo, entre outras iniciativas, a execução dos prêmios MPE Brasil, um prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas e o PPrQG, o Prêmio Parananense de Qualidade em Gestão (PPrQG, 2012).

O PPrQG tem como principais objetivos: a) a concessão de reconhecimento público à excelência da qualidade em gestão; b) estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social no Paraná e no Brasil; e c) fornecer um modelo referencial para o aperfeiçoamento contínuo das organizações.

Pesquisa realizada pela organização do PPrQG em 2012, em que responderam 84% das empresas visitadas, mostrou que 81% das candidatas assinalaram que o maior benefício do prêmio é o relatório de avaliação sobre seus pontos fortes e oportunidades de melhoria de gestão empresarial, identificados pelas bancas avaliadoras do processo (MPC, 2012, p.47). O número demonstra a

efetividade de o PPrQG estimular a busca pelo aperfeiçoamento das práticas pelas organizações.

De acordo com o MPC (2012), as organizações participantes são empresas industriais, comerciais, da administração pública, do terceiro setor, prestadoras de serviços que incluem variadas áreas como turismo, educação, tecnologia da informação, esportes e lazer, comunicação, transporte, entre outros.

As vencedoras do PPrQG do Nível II, *Rumo à Excelência*, são organizações que simbolizam o uso bem sucedido do MEG-FNQ. Nesse patamar, as empresas são consideradas pelo PPrQG como organizações “que já amadureceram as práticas do MEG-FNQ” e integram o esforço contínuo pela melhoria do desempenho da organização.

No Nível II, as organizações precisam comprovar sua evolução nas práticas relativas aos três ciclos anteriores à premiação. No caso das organizações abrangidas por esta dissertação, são empresas premiadas do Ciclo 2012 e, portanto, concorreram em contextos semelhantes no que se refere à organização do PPrQG. Os avaliadores, todos voluntários, passam por capacitação niveladora de conhecimentos ofertada pelo MPC, sobre seu papel em relação ao processo, bem como sobre o MEG e todos os aspectos que permeiam as avaliações das candidatas.

## 4.2 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Neste tópico são apresentadas as informações fruto das entrevistas realizadas, das observações e da consulta documental efetuadas nas empresas A, B e C.

### 4.2.1 Empresa A

A empresa A é uma prestadora de serviços de gestão empresarial, privada, fundada há 6 anos e nove meses. É a empresa representativa do pequeno porte do PPrQG. Conta com equipe composta por 12 pessoas. Tem sede em Curitiba e

presta serviços de consultoria e treinamentos das inteligências estratégica, produtiva, qualidade e inovativa.

Entre os exemplos de serviços prestados, estão diagnóstico empresarial, planejamento estratégico, Balanced Scorecard, gestão por indicadores e por processos, sistemática de controle estratégico; Sistema Toyota de Produção (Lean Production), teoria das restrições (TOC), mapeamento de fluxo de valor, Kanban, Kaizen, melhoria de processos, manutenção produtiva total, planejamento e controle da produção; Processo 5S, método de análise e solução de problemas, gerenciamento da rotina; Grupos de melhoria contínua, ambientes inovativos, engenharia de valor.

Tem como clientes grandes indústrias – de alimentos, automobilística, madeira e móveis, transformação - e também cooperativas, comércio, organizações públicas e entidades de classe. Oferta cursos abertos e treinamentos sobre as inteligências mencionadas, *in company*, customizados de acordo com as especificidades do cliente.

A consulta a documentos incluiu atas de diversas reuniões realizadas pela empresa. São realizadas reuniões periódicas de monitoramento dos resultados estratégicos, operacionais e de projetos. São realizadas as seguintes reuniões: a) semestrais para o planejamento estratégico, em que participam todos os colaboradores da empresa. b) bimestrais – de discussão dos projetos c) bimestrais, com participação exclusiva dos sócios-proprietários d) reuniões mensais de controle estratégico, toda primeira segunda-feira de cada mês - desde que após o dia 5 - para acompanhamento dos resultados obtidos nas ações planejadas; e) semanais, toda quinta-feira, com duração de até uma hora, exclusiva da área comercial; e f) reuniões de rotina semanais, toda segunda-feira, são tratados assuntos rotineiros, com pauta fixa e sistematizada, com duração em torno de 30 minutos.

As informações são registradas em ata e cada reunião inicia com a retomada das ações decididas na reunião anterior, de forma a controlar os resultados alcançados. Esse controle é feito com uma planilha de ações e resultados esperados. Também a participação dos convocados é controlada, por meio do programa *Outlook*. Nele ficam registrados os convites para participação e por meio das atas, o registro de quem participou ou não e porque. A participação em geral é efetiva e que, quando não há possibilidade de participação, o faltante faz chegar aos demais as suas contribuições.

As macroações da empresa são definidas e documentadas (arquivadas num software em nuvem). O plano estratégico detalhado em ações segue a metodologia do *Balance Scorecard* (BSC), sendo definido para cada área, tendo um responsável por coordená-la e apresentar os resultados alcançados.

Duas ações de produção do conhecimento explícito foram identificadas na pesquisa documental: a produção de artigos para o Blog da empresa e a produção de relatórios denominados A3. O Blog é uma forma de compartilhamento de conhecimento com a comunidade externa, que também não deixa de ser disseminação de conhecimento para os colaboradores de modo geral. Já a produção dos Relatórios A3, segue a metodologia japonesa Kaizen (sua diretriz é de que todo relatório tem que ser sintético o suficiente para caber em uma folha de formato A3). Esses relatórios são específicos sobre os projetos desenvolvidos, detalham os principais aspectos relacionados com o projeto, sua execução e resultados. É um produto utilizado como um indicador estratégico.

As principais tecnologias de Sistema de Informação utilizadas são via web (em nuvem): a) plataforma para o controle estratégico da organização, alimentado pelos gestores, não sendo integrado como um ERP; b) plataforma de CRM (*Customer Relationship Management*); c) plataforma de registro de informações relacionadas à gestão comercial; d) planilhas eletrônicas e e) plataforma *Wiki*, para compartilhamento de informações entre todos os colaboradores (acesso exclusivo dos colaboradores, que possibilita o compartilhamento colaborativo de informações, utilizada para armazenar e indexar o banco de dados de projetos de consultoria e treinamentos).

Nessa plataforma Wiki são ainda compartilhados textos que descrevem boas práticas relativas a treinamentos e projetos de consultoria. Seu princípio é o trabalho colaborativo, isto é, todos os colaboradores podem contribuir com os textos desenvolvidos pelos demais colaboradores. Existe um coordenador responsável por auditar o conteúdo e a estrutura.

As informações são disponibilizadas para os colaboradores pela rede interna que armazena informações sobre os projetos de consultoria e os processos internos. Todos são orientados a armazenar as informações de projetos e de processos na estrutura da rede interna. Mesmo havendo a possibilidade de contato verbal direto, é estimulado o compartilhamento de informações via *e-mail* para que as comunicações fiquem documentadas.

Uma pesquisa sobre o clima organizacional é feita semestralmente, nos meses de julho e dezembro, com o objetivo de alinhar as ações que não estejam de acordo com os valores da organização. Os colaboradores respondem, de forma anônima, a perguntas sobre vários temas – gestão, liderança, estrutura de trabalho, incentivos. Questionado sobre uma possível temeridade de não se falar com sinceridade, já que a equipe é pequena e o anonimato não necessariamente ficaria garantido nessa perspectiva, o colaborador declarou: “Todos falam mesmo, apontando o que acham que pode melhorar”.

#### 4.2.2 Empresa B

A Empresa B, representativa do médio porte na classificação do PPrQG, foi inaugurada em fevereiro de 1996. Tem sede em Curitiba, filial em Londrina e atuação em Ponta Grossa e Guarapuava. Conta com uma força de trabalho de 110 colaboradores, entre funcionários celetistas, estagiários e prestadores de serviço. É uma organização prestadora de serviços de educação superior – cursos de pós-graduação, extensão, educação a distância, *in company* e consultoria.

Denominada como uma escola de negócios a empresa B é voltada à formação de lideranças empresariais com cursos de pós-graduação *stricto* (Mestrado Profissional) e *lato sensu*, alguns customizados para o atendimento de soluções corporativas. Oferta cursos presenciais, a distância e *on-line*. Entre outros, inclui gestão de negócios; boas práticas e vivência de governança corporativa, gerenciamento de projetos.

A empresa B oferta também cursos de curta duração com parceiros internacionais, buscando ofertar formação que alie intercâmbio acadêmico-empresarial e técnico-científico com as instituições parceiras para alunos e ex-alunos do nível de Especialização.

As ferramentas para disseminar a informação incluem multiplicações internas de treinamentos, informativo eletrônico. Para o público externo, o relatório de sustentabilidade da organização, TV, site, revista e relatório anual.

Os sistemas de informação incluem o *Self-monitoring, analysis and reporting technology*, o ERP da organização. Contém informações financeiras, acadêmicas e comerciais do alunos atuais, egressos e futuros, controles administrativos e contábeis. Informações armazenadas nas pastas de trabalho do servidor e

indicadores das áreas podem ser acessadas a qualquer momento de acordo com o perfil do usuário.

Os sistemas da organização incluem ainda uma rede de talentos, que mapeia informações de docentes, profissionais de mercado e consultores, para futuras demandas; sistema de monitoramento de servidores e serviços de rede – monitora serviços e servidores em tempo real; Sistema de gestão por processos; de gerenciamento de projetos - permite gestão de projetos, como a gestão de contratos; sistema *on-line* de avaliação de resultados, que apresenta indicadores estratégicos e status dos projetos estratégicos; CRM - Customer Relationship Management, para gestão de atendimento para clientes comerciais, com geração de indicadores e relatórios comerciais. O *dashboard* é elaborado pela área de *Business Intelligence* (BI), que cruza fontes de dados para relatórios gerenciais, trazendo informações estratégicas para tomada de decisão.

As informações da empresa B são disseminadas por veículos como um informativo eletrônico semanal que traz informações diversas sobre gestão de pessoas: treinamento da semana, admissão, demissão, benefícios, espaço para o colaborador, aniversariantes, coluna da secretaria acadêmica, notícias veiculadas sobre a organização na imprensa, dados de BI, plano estratégico, entre outros; há também uma rede interna de TV, canal de comunicação utilizado para levar informações ao público externo (parceiros, clientes, alunos, egressos, comunidade); além dos tradicionais documentos impressos: portarias, instruções normativas e comunicados internos.

Nesta empresa a oportunidade de contato com um colaborador da área de Recursos Humanos/Qualidade também foi providencial para verificar seu ponto de vista em relação a ações decididas pelos gestores superiores. Sua percepção é de que há na organização um clima de liberdade para superiores e subordinados trocarem ideias, debaterem ações em momentos de discussão do planejamento, quando todos são convidados a participar e a se manifestar. “Quem não se manifesta é porque é tímido”, disse.

Este colaborador relatou uma ação da organização voltada à transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Note-se que não é objetivo deste trabalho analisar o conhecimento e sua gestão, porém o exemplo de uso da informação que o colaborador mencionou o levou a comentários que incluem o

conhecimento e entendemos seja relevante também para a análise do uso da informação.

A atividade relatada é realizada anualmente e envolve todos os funcionários. Os 110 colaboradores são divididos em dois grupos, para possibilitar que as atividades rotineiras não sofram solução de continuidade e todos possam participar, cada um em um turno. A última ação foi uma espécie de gincana: em clima de competição, os funcionários se dividem em grupos formados aleatoriamente (por sorteio), para garantir a diversidade de participantes e propiciar que as equipes sejam formadas por pessoas de vários cargos, funções e níveis hierárquicos.

A última “gincana” teve como tema o MEG-FNQ. Os fundamentos e critérios do modelo foram divididos entre as equipes, que tiveram que entendê-los, explicá-los e propor ações relativas a cada um, no âmbito da organização. Ou seja, a organização já tinha todo um conhecimento explícito com as publicações adquiridas sobre o MEG, mas propiciou que todos os funcionários não apenas tivessem acesso a eles e a outras publicações afins, mas propiciaram que seus fundamentos e critérios fossem debatidos, discutidos no âmbito específico da organização e que os próprios funcionários debatessem formas para colocar em prática sua execução. Promoveram, em certa medida, a internalização de conhecimentos com as práticas sugeridas.

#### 4.2.3 Empresa C

A Empresa C, representativa da categoria grande empresa na classificação adotada pelo PPrQG, está sediada no município de Araucária, Região Metropolitana de Curitiba. Faz parte de um grupo empresarial pioneiro no País, que atua na distribuição de produtos derivados do Petróleo. A unidade pesquisada faz parte do grupo cuja origem se deu em empresa importadora fundada em 1920. Atua nacionalmente, com capital aberto, desde 1938. Atualmente, o Grupo reúne quatro negócios com posição de destaque em seus segmentos de atuação, operando a maior rede de distribuição privada de combustíveis do País.

As reuniões são documentadas na forma de apresentações realizadas pelo gestor e seu *staff* e conduzidas com exposições dialogadas (não há registro em ata). As apresentações são realizadas em arquivos *powerpoint*, nas quais se observa a



preocupação de repasse de informações de forma ilustrativa, por meio de infográficos que explicitam o tema, o desempenho de cada indicador abordado. São apresentados o diagnóstico da situação, informações comparativas – internas, externas, de episódios anteriores – bem como os objetivos e metas a serem atingidos a partir dali. Após a reunião, arquivo de cada apresentação é compartilhado com os participantes que têm função gestora.

O principal meio utilizado para fazer chegar as decisões do gestor para com os subordinados é o e-mail. Nele, o gestor se utiliza de informações detalhadas organizadas pelo *staff*, por meio das várias áreas de apoio (comercial, financeiro, lucro etc.). Nos e-mails consultados, é possível verificar que: a) o gestor explica a diretriz em questão; b) pondera os fatores que estão inter-relacionados. Analisa informações recebidas, agrega informações internas locais e externas.

Nos exemplos verificados, há informações do mercado, das outras unidades do grupo, os registros do comportamento de ações anteriores (relatórios de volume de vendas, margem, lucro operacional, participação no mercado nos estados da regional etc.). Há comparação de índices, análises explícitas com base em dados de planilhas a que os subordinados têm acesso, de acordo com a necessidade do cargo ocupado. c) estabelece as medidas a serem adotadas e o que se espera com elas.

Ao receber orientações superiores, ao gestor cabe as decisões de como executar o trabalho de forma a atender as diretrizes recebidas da presidência da empresa. Nas reuniões, gestor, *staff* e participantes compartilham informações de forma interativa, de forma que as decisões tomadas são objeto de discussão com o grupo. Neste ano de 2013 foram implantadas também reuniões dos gestores com todos os consultores e os colaboradores dos diversos departamentos, logística, frotas, gerentes etc.

Os Sistemas de Informação utilizados são o ERP da empresa, que integra informações de todos os departamentos da empresa; sistema de qualidade (normas, processos de trabalho); sistema de informações do mercado, *Salesforce*, BI, de controle de documentação. Um programa disponibiliza o acesso aos sistemas, de acordo com as necessidades do cargo. Cada funcionário tem um nível de acesso, mediante login e senha. Alguns cargos em específico, caso do gestor e seu *staff*, possuem acessos remotos, via portal. Cada departamento tem postagens específicas, com acesso aos respectivos colaboradores. O mesmo sistema permite

acesso à intranet, internet, e-mail, e os chamados “satélites” – sistemas que ajudam no trabalho no dia a dia das atividades.

O e-mail é uma forma de comunicação preponderante (Canal Comunicação Interna, Comunicado da Presidência). Os veículos utilizados para disseminação das informações são a intranet do grupo, acessada mediante login e senha. Nela, as informações são atualizadas uma vez por semana, trazendo os principais destaques de interesse de cada área.

Duas revistas - uma *on-line* e uma impressa, com tiragem de 4.200 exemplares, circulação trimestral, são feitas pelo grupo e distribuídas para o público interno da regional. A versão impressa destina-se principalmente ao público interno que não tem acesso a computadores, os trabalhadores “chão de fábrica”. Para o público externo – são editados relatórios anuais de sustentabilidade, com matérias que veiculam ações e atividades desenvolvidas pela empresa, a saúde da companhia e o relatório de sustentabilidade do grupo.

Uma vez por ano todas as áreas/departamentos promovem fóruns para compartilhamento de boas práticas, novas regras, acompanhamento do mercado, práticas corporativas. Participam de fóruns os analistas, gerentes, colaboradores das unidades regionais da empresa. Os encontros são sediados em uma delas, duram de dois a três dias, visando a um alinhamento das regionais do grupo.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme se propôs na metodologia de pesquisa, esta análise busca estabelecer uma triangulação das fontes das evidências pesquisadas. Assim, analisam-se as respostas dos gestores presentes nos questionários, relacionando-as com as informações obtidas durante a observação dos ambientes e aos documentos consultados nas empresas.

##### 4.3.1 Caracterização dos gestores

Ao se caracterizar os sete entrevistados, buscou-se saber o tempo de trabalho que cada um tinha na organização, bem como o tempo de trabalho no

cargo, para se entender a experiência que detinham na empresa e, especificamente, como tomadores de decisão, tendo em vista que o critério para participação na pesquisa foi convidar somente os gestores que tomam decisões de nível tático e/ou estratégico nas empresas participantes.

Conforme combinado com os gestores, a identificação de cada um consta na documentação de posse da pesquisadora, sendo utilizados aqui as seguintes denominações: os três gestores da empresa A (pequena) são denominados A1, A2 e A3; os dois gestores da empresa B (média) como B1 e B2; e por último, os gestores da empresa C (grande), como C1 e C2.

A pesquisa mostrou que há entre esses respondentes pessoas com níveis diferenciados de tempo de trabalho e como gestores nos cargos. Há exceção de dois entrevistados, cujas experiências na empresa e como gestores são as mesmas (sócio-proprietário da empresa A e presidente da empresa B).

A formação desses gestores é predominantemente nas engenharias (a exceção está na Empresa B, cujo negócio é a Educação e os gestores entrevistados são um arquiteto e um psicólogo). E no nível de pós-graduação, três têm especialização, dois são mestres - atualmente doutorandos; e um é mestre e doutor (QUADRO 5).

QUADRO 5 - FORMAÇÃO DOS GESTORES ENTREVISTADOS

<b>EMPRESA A</b>			
<b>Gestor</b>	<b>Cargo</b>	<b>Graduação</b>	<b>Pós-graduação</b>
<b>A1</b>	Gestor Técnico	Engenheiro da produção	MBA em Finanças, Mestrado em Engenharia da Produção, doutorando na mesma área
<b>A2</b>	CEO/Gestor Comercial	Engenheiro da produção	Mestrado Engenharia da Produção, doutorando na mesma área
<b>A3</b>	Sócio-Gestor Administrativo/Financeiro e consultor	Engenheiro civil	Especialização em Gestão Empresarial
<b>EMPRESA B</b>			
<b>Gestor</b>	<b>Cargo</b>	<b>Graduação</b>	<b>Pós-graduação</b>
<b>B1</b>	Diretor de Gestão Corporativa	Psicólogo	MBA Gestão de Pessoas e Especialização em Psicologia do Trabalho
<b>B2</b>	Presidente	Arquiteto	Especialização em Planejamento urbano, Mestrado em Gestão Empresarial e Pública, Doutorado em Gestão Empresarial

(continua)

(continuação)

<b>EMPRESA C</b>			
<b>Gestor</b>	<b>Cargo</b>	<b>Graduação</b>	<b>Pós-graduação</b>
<b>C1</b>	Gerente de Mercado	Engenheiro Químico	Especialização em Gestão Empresarial – STC - Skills, Tools and Competences
<b>C2</b>	Gerente de Mercado	Não informado	Não informado

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

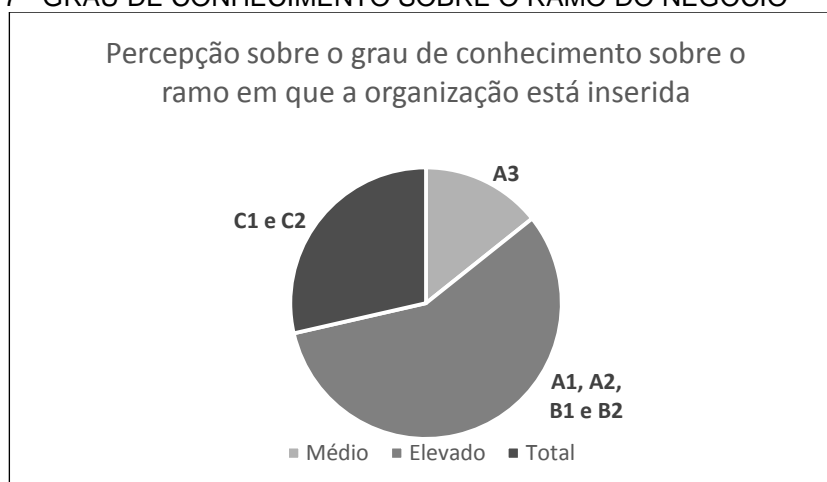
#### 4.3.2 Percepção sobre o PPrQG/MEG-FNQ

A relevância com que os sete gestores veem a participação das empresas no PPrQG é significativa: apenas um atribuiu papel secundário, enquanto quatro atribuíram papel fortalecedor e dois, como sendo de papel-chave. Já sobre a relevância do papel do MEG-FNQ para a organização, cinco atribuíram como fortalecedor e dois, como papel-chave. Retomando o glossário, apresentado no Apêndice C: papel fortalecedor é aquele que fortifica, revigora, potencializa. Papel-chave é aquele considerado importante, necessário, imprescindível.

#### 4.3.3 Informação

É significativa a percepção que os gestores têm sobre o grau de conhecimento que detêm a respeito das empresas em que atuam e do setor/ramo em que as empresas se inserem. Sobre o grau de informação/conhecimento do ramo do negócio (FIGURA 7), um dos respondentes considerou como médio (gestor A3), quatro como elevado e dois como total (gestores C1 e C2).

FIGURA 7 - GRAU DE CONHECIMENTO SOBRE O RAMO DO NEGÓCIO



FONTE: Dados da pesquisa (2013)

Sobre o grau de informação/conhecimento sobre a administração interna de sua organização, todos demonstram a convicção de deter esse conhecimento da própria empresa de forma elevada ou total.

#### 4.3.3.1 Uso da Informação

As respostas dos gestores apontam que, na pequena, média ou grande empresa, a percepção sobre o valor da informação é de ativo tão importante quanto o capital e o trabalho (QUADRO 6). Uma questão em específico (2.3), foi formulada como uma afirmação negativa, para que o respondente tivesse que discordar, caso entendesse que o ativo é importante. Todos os sete respondentes discordaram, seis deles, com discordância total.

Considerar que o insumo tem importância, porém, não significa garantia de tê-lo sempre à mão. Os gestores C2 e A2 manifestam discordâncias parciais sobre deter informações internas de que precisam e os gestores A2 e A3, sobre nem sempre ter as informações externas que são importantes para o desempenho da organização.

QUADRO 6 - PERCEPÇÃO SOBRE INFORMAÇÃO

Manifeste seu grau de concordância com as questões abaixo, conforme sua percepção. (RU)	1	2	3	4	5	6
	Discordo totalmente					Concordo totalmente
2.3 Informação não é um insumo importante como capital (dinheiro) e trabalho (mão de obra) e outros bens para a organização	A1 A2 B1 B2 C1 C2	A3				
2.4 Detenho todas as informações produzidas internamente de que preciso		C2	A2	A1 B2	A3 B1	C1
2.5 Detenho as principais informações externas que são importantes para o desempenho da organização		A2 A3		B1 C2	A1 B2	C1

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

O entendimento de que o recurso é importante leva ao aprimoramento dos conhecimentos pessoais dos sete gestores e, em maior ou menor grau, dos conhecimentos organizacionais dos mesmos gestores (QUADRO 7).

QUADRO 7 - PERCEPÇÃO SOBRE APRIMORAMENTO DE CONHECIMENTOS

	1	2	3	4	5	6
	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente
2.6 Uso informações internas e externas para aprimorar os meus conhecimentos pessoais					A1 A2 B1 B2	A3 C1 C2
2.7 Uso informações internas e externas para aprimorar os conhecimentos organizacionais				A3	A1 A2	B1 B2 C1 C2

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

Sobre a segurança das informações (QUADRO 8), vale destacar aqui o respondente discrepante dos demais (Gestor B2). Mais experiente, esse gestor demonstra ter uma visão de que a segurança das informações é importante – [resgatando o glossário, essa questão diz respeito à “proteção da informação no sentido de preservação de seu valor para a organização: confidencialidade/integridade/proteção”].

QUADRO 8 - SEGURANÇA E DESCENTRALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

	1	2	3	4	5	6
	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente
2.8 A segurança das informações do negócio é crítica		B2		A2	B1 C1 C2	A1 A3
2.9 Informações estratégicas precisam ser descentralizadas			C2	C1	A1 A2 A3 B1 B2	
2.10 Informações administrativas precisam ser descentralizadas				A1 C1	A2 A3 B1 C2	B2
2.11 Informações operacionais precisam ser descentralizadas				C1	B1 C2	A1 A2 A3 B2

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

Para esse gestor B1, por um lado, é necessário proteger a integridade de informações internas, também faz-se necessário o compartilhamento de informações, com o público interno ou com o externo: as organizações, na sua visão, precisam compartilhar informação para interagir, evoluir, inovar.

Ao responderem questões relativas a outros níveis (QUADRO 8), como o administrativo e operacional, os gestores posicionaram-se pela descentralização das informações estratégica, operacional ou administrativa.

Esse posicionamento só é discordante para o gestor C2, da grande empresa, no que tange as informações estratégicas. Aqui há indícios de que existe uma separação do que o gestor entende ser do cunho específico de sua alçada, não sendo as informações estratégicas objeto de maior compartilhamento.

Conforme descrição da Empresa C, informações estratégicas estão restritas nas mãos dos gestores de nível de gerência e/ou os colaboradores que fazem parte de suas equipes denominadas *staff*. A preservação dessa centralização das informações estratégicas na empresa C são confirmadas pela necessidade de acesso com login e senha para os sistemas, de acordo com os cargos ocupados pelos colaboradores.

Os gestores C1 e C2 divergem entre si, sobre o modo como usam a informação, sob o ponto de vista de sua estruturação em bases de dados (QUADRO 9). Eles tendem aos extremos opostos, dando indícios de que esse posicionamento acontece dadas as especificidades dos cargos de C1 e C2.

QUADRO 9 – USO DE INFORMAÇÕES ESTRUTURADAS EM BASES DE DADOS

	1	2	3	4	5	6
	Disordo Totalmente					Concordo Totalmente
2.12 Para tomada de decisões estratégicas utilizo somente informações estruturadas, disponíveis em bases de dados da organização, apresentadas em diversos formatos.		C2	A2	A3 B1 B2	A1 C1	
2.13 Para tomada de decisões administrativas utilizo somente informações estruturadas, disponíveis em bases de dados da organização, apresentadas em diversos formatos.		C2	A2 A3	B1 B2	A1 C1	
2.14 Para tomada de decisões operacionais utilizo somente informações estruturadas, disponíveis em bases de dados da organização, apresentadas em diversos formatos.		C2	A2 A3	B1 B2	A1 C1	

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

Já para os gestores B1 e B2, respostas idênticas para as três questões, mostrando um equilíbrio de utilização de informações estruturadas em bases de dados por parte de ambos os decisores. E, no caso da empresa A, o indício é de que o perfil do gestor A1, o mais novo sócio-gestor em termos de experiência no cargo, recorre mais às bases disponíveis.

A dificuldade para obtenção de informações não documentadas (QUADRO 10) foi totalmente descartada apenas pelo gestor mais experiente (gestor B2). Também os gestores da Empresa C demonstram ter pouca dificuldade, mais o gestor C2, o que vem ao encontro de sua afirmação de utilizar menos (em relação a C1), as bases estruturadas de informações. Com relação aos gestores da empresa A, a análise aqui é de que há uma dificuldade maior por parte desses gestores, independentemente do nível de experiência no cargo.

QUADRO 10 - OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES

	1	2	3	4	5	6
	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente
2.15 Tenho dificuldade para obter informações não documentadas	B2	B1 C2	C1	A2	A1 A3	
2.16 Para o gerenciamento das atividades administrativas conto com apoio de Sistemas de Informações Gerenciais		A3			A1 A2 B1 C2	B2 C1
2.17 Para meu processo de tomada de decisão utilizo informações originadas do <i>cockpit</i> gerencial (do <i>dashboard</i> etc.)			A3		B1	A1 A2 B2 C1 C2
2.18 Para meu processo de tomada de decisão utilizo planilhas estatísticas organizadas por área de apoio					B1 B2	A1 A2 A3 C1 C2

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

A utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação – e dentro delas, os Sistemas de Informação - foi associada em relação ao processo de tomada de decisão dos gestores. Nesse sentido, buscou-se a percepção dos gestores para os diferenciados níveis organizacionais. No último bloco sobre uso da informação e as ferramentas utilizadas, vale aqui o comentário de que, com exceção do gestor A3 (em cujas respostas aponta-se o apoio mais nas planilhas estatísticas), todos



utilizam os sistemas de informações gerenciais, as planilhas estatísticas e ferramentas como o *cockpit* gerencial.

#### 4.3.3.2 Papel de informações específicas

A pesquisa também abordou algumas informações específicas para saber quais segmentos são do interesse dos gestores. Os respondentes atribuíram diferentes papéis (de papel irrelevante a papel-chave), a diversas informações (QUADRO 11). Observa-se unanimidade na resposta à questão 2.23: os sete respondentes atribuem papel-chave a informações sobre os clientes. A segunda informação considerada mais relevante para os respondentes é sobre o ramo a que a organização pertence (questão 2.20), informações sobre inovação de processos (questão 2.27), seguida das informações sobre o mercado em geral (2.19) e tecnologia da produção (questão 2.28), sobre os concorrentes (questão 2.22); e sobre o mercado de recursos humanos (questão 2.25); e sobre questões tributárias (questão 2.33).

Em relação a essas informações específicas, as especificidades de cada ramo de negócio explicam as discrepâncias apresentadas nas respostas. No caso dos gestores A1 e A3, para a pequena empresa acredita-se que informações sobre fornecedores (são poucos), por exemplo, impactam menos.

QUADRO 11 - PAPEL DAS INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS

Informações	1 irrelevante	2 secundário	3 apoio	4 fortalecedor	5 papel-chave
2.19 Sobre o mercado em geral			B1	A3 B2	A1 A2 C1 C2
2.20 Sobre o setor/ramo a que a organização pertence				A2 A3	A1 B1 B2 C1 C2
2.21 Sobre o mercado financeiro		A2	A1 A3 C2	B1 B2	C1
2.22 Sobre os concorrentes				A3 B1 B2 C2	A1 A2 C1
2.23 Sobre clientes					A1 A2 A3 B1 B2 C1 C2
2.24 Sobre fornecedores		A1 A3	C2	A2 B1 B2 C1	
2.25 Sobre o mercado de recursos humanos			A1	A2 A3 B1 B2	C1 C2

(continua)

(continuação)

2.26 Sobre inovação de produtos			A3	A1 A2 B2 C2	B1 C1
2.27 Sobre inovação de processos				A3 B1 C2	A1 A2 B2 C1
2.28 Sobre inovação de tecnologia de produção			B1	A3 B2	A1 A2 C1 C2
2.29 Sobre outras inovações tecnológicas			B1	A2 A3 B2	A1 C1 C2
2.30 Sobre política econômica			A3 C2	A2 B1 B2	A1 C1
2.31 Sobre política ambiental		A1 A2 C2	A3 B1	B2	C1
2.32 Sobre legislação específica do setor / ramo de negócio		C2	A2	A1 A3 B2	B1 C1
2.33 Sobre questões tributárias			A3	A1 A2 B1 B2 C2	C1
2.34 Outra(s). Qua(is)?:					

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

No caso da grande empresa, o exemplo é o posicionamento oposto entre os gestores C1 e C2 para as informações sobre política ambiental: ao primeiro, tem papel-chave, já que ambos lidam com o mercado empresarial de Gás Liquefeito de Petróleo, mas é C1 que atua como gerente do mercado empresarial. Informações do mercado financeiro, política ambiental, sobre fornecedores e legislação específica do setor a que a empresa pertence foram as únicas assinaladas por algum gestor, como de papel secundário.

Nota-se que os gestores mais experientes acrescentaram outras informações não abordadas pelo questionário, considerando-as como de papel-chave (QUADRO 12). O acréscimo está relacionado às respectivas atividades, como o Gestor A2, sócio-gestor e, mais recentemente, CEO da empresa A; o gestor A3, que acumula funções de sócio-gestor com a de Administrativo/Financeiro e consultor da Empresa A; e o gestor B2, o mais experiente entre todos, para quem as novas práticas de governança sustentável dizem respeito ao core da empresa B.

QUADRO 12 - INFORMAÇÕES SUGERIDAS PELOS GESTORES MAIS EXPERIENTES

Gestor	Informação acrescentada
A2	Novos entrantes
A3	Informações financeiras internas (fluxo de caixa, DRE); Processo gerencial
B2	Novas tecnologias educacionais – referências/novos modelos e práticas de governança e sustentabilidade

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

#### 4.3.3.3 Recursos para Gestão da Informação

Independentemente do porte das empresas, os recursos para a Gestão da Informação – *hardware* – *peopleware* – *software* – estão presentes de forma plena. As três empresas contam com as Tecnologias da Informação e Comunicação necessárias para estruturar, organizar, disponibilizar, utilizar e disseminar as informações de que necessitam (QUADRO 13):

QUADRO 13 - RECURSOS PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

<b>Recurso</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
Rede local de computadores (LAN)	Sim	Sim	Sim
Ferramentas de escritório (processadores de texto, planilhas eletrônicas etc.)	Sim	Sim	Sim
Internet	Sim	Sim	Sim
Intranet	Sim	Sim	Sim
Ferramentas de correio eletrônico	Sim	Sim	Sim
Ferramentas de workgroup (videoconferência, grupos de discussão etc.)	Sim	Sim	Sim
Jornais eletrônicos	Sim	Sim	Sim
Jornais impressos	Sim	Não	Sim
Quadros, murais e outros mecanismos físicos	Sim	Sim	Sim
Outras	Revista impressa	TV interna, revista eletrônica	Revista impressa
<b>Meios de distribuição</b>			
Correio eletrônico	Sim	Sim	Sim
Jornal ou mural interno	Sim	Sim	Sim
Memorandos	Não	Sim	Sim
Relatórios	Sim	Sim	Sim
Reuniões formais	Sim	Sim	Sim
Reuniões informais	Sim	Sim	Sim
Outros:	Plataforma Wiki, Blog	Comunicação presencial	Revistas internas
<b>Sistemas de Informação</b>			
Sistema agendador de tarefas	Sim	Sim	Sim
Sistema de processamento de transações	Não	Sim	Sim
Sistema de Informações Gerenciais ou Funcionais	Sim	Sim	Sim
Sistema Integrado de Gestão (ERP)	Não	Sim	Sim
Outros:	Sistema de Gestão Estratégica	Sistema On-line de Avaliação de Resultados	-
Quadro próprio de Tecnologia da Informação (TI)	Não	Sim	Sim
Número de profissionais de TI	-	4	Não informado
Compra de pacotes pronto (software)	Sim	Sim	Sim

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

Com relação aos meios de distribuição na empresa B, o gestor B2 acrescentou em “outros” a comunicação presencial. Para o gestor, uma forma eficiente de distribuição de informação no âmbito de sua empresa é o contato direto feito pelos próprios gestores, quando a atividade assim demanda (por exemplo, nas falas do presidente direto com os alunos em aula, quando o assunto é importante).

Cabe aqui o apontamento ainda em relação à compra de pacotes prontos de *software*. Esses são adquiridos de acordo com a necessidade da empresa: se há solução no mercado, adquire-se; se não, desenvolve-se, customiza-se, buscando o atendimento da solução demandada pelas empresas.

#### 4.3.4 Tomada de decisão

Em relação ao processo de tomada de decisão (QUADRO 14), todos concordaram, parcial a totalmente, que identificam a natureza dos problemas (questão 4.1); que o seu processo de tomada de decisão está relacionado à prevenção de algum problema; e que igualmente o relacionam à oportunidade de melhorar alguma situação (questão 4.5).

As questões 4.2 e 4.3 demonstram o nível de programação e estruturação da informação nas decisões dos gestores são as que geraram maior pulverização nas respostas. A indicação de A1 e A2 tendem a ser de que a maior parte das decisões são programadas e estruturadas; para A3, predominam as não programadas e não estruturadas.

Para B1, a concordância de que podem ser não programadas, mas estruturadas; e B2, de que a maior parte é de decisões não programadas, mas estruturada com alguma concordância parcial de que também há decisões não programadas e não estruturadas.

Por último, C1, a exemplo de B1, tem as decisões na maior parte não programadas, mas estruturadas; e C2, cuja discordância é parcial em relação a ter suas decisões não programadas, mas estruturadas.

QUADRO 14 - TOMADA DE DECISÃO

Como regra geral, meu processo de tomada de decisão está relacionado a:	1	2	3	4	5	6
	Discordo totalmente					Concordo totalmente
4.1 Identificar a natureza dos problemas				C2	A1 A3 B1 B2 C1	A2
4.2 A maior parte (mais de 50%) das decisões que tomo são decisões não programadas e não estruturadas	B1	A1 C1 C2	A2	B2	A3	
4.3 A maior parte (mais de 50%) das decisões que tomo são decisões não programadas, mas estruturadas		A3	A1 A2 C2	B1 C1	B2	
4.4 Prevenção de ocorrência de um problema				A1 A3 B2 C2	B1 C1	A2
4.5 Oportunidade de melhorar alguma situação					A1 A3 C2	A2 B1 B2 C1

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

Nas respostas quanto às análises para tomada de decisão (QUADRO 15), predomina a escala de concordância entre os respondentes, com exceção de A2, para quem há discordância parcial nos aspectos “categorizar”, “classificar” os problemas a serem resolvidos. Pontuada essa exceção, todos os sete respondentes assinalam concordância em identificar alternativas de soluções possíveis (questão 4.10), avaliar as consequências dessas alternativas, de acordo com preferências e objetivos conhecidos (questão na 4.11); escolhem a alternativa mais indicada (questão 4.12); e definem objetivos a serem atingidos pela tomada de decisão (questão 4.13); avaliam os resultados obtidos com a decisão (questão 4.14).

Quanto a documentar decisões relevantes de alguma forma, o único gestor discordante é o C2. Da mesma forma, também apenas C2 discorda parcialmente que se concentra nas informações que ajudem a alcançar os objetivos desejados, quando precisa decidir algo que envolva alto nível de incerteza. Em razão de as respostas desse gestor terem sido dadas via questionário eletrônico, portanto sem a presença da pesquisadora, não é possível entender que indícios sinalizam esses posicionamentos.

QUADRO 15 - PERCEPÇÃO SOBRE A ANÁLISE DA TOMADA DE DECISÃO

Minha análise para tomada de decisão implica em:	1	2	3	4	5	6
	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente
4.6 Categorizar os problemas a serem resolvidos			A2	A1 C2	A3 B1 B2 C1	
4.7 Classificar os problemas a serem resolvidos			A2	C2	A1 A3 B1 B2 C1	
4.8 Priorizar os problemas a serem resolvidos				C2	A2 A3	A1 B1 B2 C1
4.9 Identificar variáveis envolvidas				A3	A1 B1 C1 C2	A2 B2
4.10 Identificar alternativas de solução possíveis					C2	A1 A2 A3 B1 B2 C1
4.11 Avaliar as consequências das alternativas, de acordo com preferências e objetivos conhecidos					A1 B2 C2	A2 A3 B1 C1
4.12 Escolher a alternativa mais indicada					A2 C1 C2	A1 A3 B1 B2
4.13 Definir objetivos a serem atingidos pela tomada de decisão					A2 B1 C2	A1 A3 B2 C1
4.14 Avaliar os resultados obtidos com a decisão				A2	C2	A1 A3 B1 B2 C1
4.15 Dependendo da relevância da decisão, buscar documentá-la de alguma forma		C2		A1 A3	A2 B1 B2	C1
4.16 Para decisões que envolvem alto nível de incerteza, concentrar-me nas informações que ajudem a alcançar os objetivos desejados			C2	A1	A2 A3 C1	B1 B2

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

#### 4.3.5 Organização do conhecimento

Em relação à ótica da Organização do Conhecimento (QUADRO 16), as percepções manifestadas que chamam a atenção é de que há mais sintonia entre os gestores B1 e B2. As respostas desses gestores são iguais para 12 das 18 questões do bloco; em cinco questões ambos se posicionaram imediatamente ao lado entre concordâncias parciais ou totais; ou seja, essa sintonia só não aconteceu em uma questão (5.2). Aqui, ressalta o posicionamento entre os gestores B1 e B2: justamente B2, o mais experiente dos gestores, diz se utilizar parcialmente de experiências de decisões anteriores, enquanto que B1, com menos de dois anos de cargo, diz concordar totalmente com essa utilização.

Em geral, a percepção manifestada é de que os gestores se utilizam de conhecimentos obtidos na prática de suas atividades, porém, um gestor (A3) da pequena empresa, e um gestor (C2) da grande empresa, registram menos as decisões tomadas anteriormente. Destaca-se aqui ainda o posicionamento do gestor A3 que discorda parcialmente sobre considerar aspectos relacionados ao compartilhamento do conhecimento e à produção de conhecimento explícito, assim como a conversas informais.

Os dois gestores da grande empresa também se posicionaram de forma muito próximas, exceção para o levar em consideração ideias ou sugestões da comunidade em geral ou do ramo do negócio. Nesse aspecto, C1 tende à concordância e C2, à discordância. Aqui, novamente, infere-se a relação com o segmento em que cada um atua na grande empresa.

QUADRO 16 – ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

<b>5 Questões sob a ótica da Organização do Conhecimento</b>	1	2	3	4	5	6
	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente
5.1 Mantenho registro de decisões tomadas anteriormente			A3 C2	A1 C1	A2 B1 B2	
5.2 Ao tomar decisões procuro utilizar experiências de decisões tomadas anteriormente				A2 B2 C1	A3 C2	A1 B1
5.3 Utilizo conhecimento empírico (obtido na prática da tomada de decisões na organização) para o estabelecimento da relevância das informações				A3 C1	A2 C2	A1 B1 B2

(continua)

(continuação)

5.4 Minhas decisões consideram a habilidade dos empregados			A3		A2 B1 B2 C2	A1 C1
5.5 Minhas decisões incluem o estímulo à produção de conhecimento explícito (produção de manuais, vídeos tutoriais etc), a partir do conhecimento tácito (saber fazer) dos empregados		A3		A1	A2 C1 C2	B1 B2
5.6 Tenho definidos os canais que sistematizam o compartilhamento de informações que contribuam com o conhecimento organizacional		A3			A1 A2 B2 C2	B1 C1
5.7 Minhas decisões levam em consideração aspectos fruto de conversas informais (ex.: sala do cafezinho)			A3	B1 B2	A1 A2 C1 C2	
5.8 Minhas decisões consideram ideias/sugestões dos meus subordinados				B2 A3	A1 B1 C1 C2	A2
5.9 Minhas decisões consideram ideias/sugestões dos meus pares					B1 B2 C1 C2	A1 A2 A3
5.10 Minhas decisões consideram ideias/sugestões dos meus superiores				B2	A2 A3 B1 C2	A1 C1
5.11 Minhas decisões consideram ideias/sugestões da comunidade		A2 C2	A1	A3 B1 B2	C1	
5.12 Minhas decisões consideram ideias/sugestões da comunidade do setor/ramo			A2	A1 A3 C2	B1 B2	C1
5.13 Preocupo-me em promover canais de compartilhamento de informações na organização			A3	C2	A1 A2 C1	B1 B2
5.14 Utilizo mecanismos de controle para verificar se os objetivos organizacionais traçados estão sendo atingidos (indicadores, por ex.)				A3	A2 B1 B2 C2	A1 C1
5.15 Tomo medidas corretivas ou de ajustes para realinhar ações que não estão sendo exitosas no cumprimento dos objetivos traçados				A3	A1 A2 B2 C2	B1 C1
5.16 Minhas decisões levam em consideração os valores e normas que individualizam a organização					A2 A3 C2	A1 B1 B2 C1
5.17 Minhas decisões levam em consideração novos conhecimentos que podem melhorar a posição competitiva da organização				A3	A2 C1 C2	A1 B1 B2
5.18 Minhas decisões levam em consideração as reações do mercado a novos produtos e serviços do setor/ramo				A2 A3	A1 C2 B2	B1 C1

FONTE: Dados da pesquisa (2013)



Todos concordam ou concordam totalmente que as próprias decisões levam em consideração os valores e normas que individualizam a organização (questão 5.16). Observou-se ainda que todos os respondentes consideram as ideias ou sugestões de seus pares. Nesse sentido, observou-se uma unanimidade entre os gestores da empresa A: A1, A2 e A3 dizem concordar totalmente, ou seja, há reciprocidade desses gestores em considerar o que cada sócio-gestor propõe ou sugere.

Todos os sete gestores entrevistados assinalam que usam informações internas e externas para aprimorar os conhecimentos pessoais e os organizacionais. Todos concordam ainda que utilizam experiências de decisões tomadas anteriormente. E que utilizam conhecimento empírico, obtido na prática da tomada de decisões na organização, para o estabelecimento da relevância das informações. É possível ainda analisar que a importância que esses tomadores de decisão dão ao compartilhamento de informações é significativa. Cinco dos sete respondentes têm definidos os canais sistematizados para tal e igual número se preocupa em promover canais de compartilhamento de informações.

#### 4.3.6 Influência do Critério 5

Sobre a influência do critério 5 – Informações e Conhecimento (QUADRO 17), apenas um respondente assinala concordância total à questão sobre se o critério alterou o uso da informação no seu processo de tomada de decisão. Outros quatro atribuíram uma concordância parcial e um, discordância, e o último, discordância parcial. Já sobre a importância do Critério 5 para o processo de tomada de decisão, cinco responderam que concordam que é importante (dois concordaram totalmente) e dois respondentes atribuíram concordância parcial sobre essa importância.

Essa dicotomia apresentada é explicada pela ponderação que os respondentes manifestaram verbalmente à pesquisadora (à exceção da empresa C, na qual não foi possível esse contato presencial). Para eles, o Critério 5 não alterou o uso que eles fazem das informações nos seus processos de tomada de decisão porque eles já a utilizavam na perspectiva de fundamentar as próprias decisões.

QUADRO 17 - INFLUÊNCIA DO CRITÉRIO 5

<b>6 Sobre a influência do critério Informações e Conhecimento do MEG no processo de tomada de decisão</b>						
	1	2	3	4	5	6
	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente
6.1 O critério Informações e Conhecimento do MEG alterou o uso da informação no meu processo de tomada de decisão		C2	A2	A1 A3 B2 C1	B1	
6.2 O critério Informações e Conhecimento do MEG é importante para o meu processo de tomada de decisão				A3 C2	B1 B2 C1	A1 A2

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

Sobre a concordância em relação ao peso atribuído ao Critério 5 (QUADRO 18), seis discordaram e um concordou. Ocorreu uma curiosidade nessa questão: o gestor que concorda com o peso atribuído ao critério 5 (ou seja, entende ser correto atribuir 6% do valor da pontuação no PPrQG) justifica sua resposta em razão de que esse percentual impacta em todos os outros critérios.

Por sua vez, os outros seis respondentes não concordaram com o peso atribuído pelo MEG ao critério 5 justamente pelo mesmo motivo. Afirmaram que deveria ter peso maior, por ocorrer esse impacto em todos os outros critérios, conforme se vê nos comentários:

QUADRO 18 - PERCEPÇÃO QUANTO AO PESO DO CRITÉRIO 5

<b>Sobre o peso do Critério Informações e Conhecimento na pontuação do PPrQG (valor de 30 pontos do total de 500 pontos)</b>		
Questão 6.3 Você concorda com o peso (6%) atribuído para o critério Informação e Conhecimento do MEG?		
Gestor	Resposta	Porque...
A1	Sim	Este critério <u>é essencial</u> para o <u>bom desempenho</u> nos outros critérios. Desta forma, pode-se considerar um meio para a estratégias e planos, processos internos etc. <u>Sem obter as informações gerenciais não é possível</u> <u>performar</u> bem nos outros critérios. Existe uma clara relação de causa e efeito entre todos os critérios do MEG.
A2	Não	Acho que deveria ter um <u>peso maior</u> , pois o critério <u>é essencial</u> para a confiabilidade das informações que <u>geram resultados</u> (o critério com maior peso).
A3	Não	Entendo que pode ser <u>mais relevante</u> pois ter as informações corretas são base para a grande parte das decisões, desde estratégias até relacionadas a processos.
B1	Não	Poderia <u>ser maior</u> pela <u>relevância</u> que tem para a organização. Poderia ter peso igual ao critério Estratégias e Planos.

(continua)

(continuação)

<b>B2</b>	Não	Eu <u>subiria</u> esse peso. A informação e sua gestão cumprem uma função: integradas com os demais atributos (critérios) – devidamente estruturados, integrados, interconectados – criam uma sinergia maior. Com 6% de peso, fragiliza o grau de importância que <u>poderia robustecer</u> o conjunto, com os outros critérios.
<b>C1</b>	Não	O <u>peso poderia ser mais bem distribuído</u> entre os critérios, pois informações e conhecimentos são critérios que necessitam de análises bem estruturadas e direcionadas. O processo de tomada de decisão e os ativos intangíveis deveriam ter <u>mais relevância</u> na nota.
<b>C2</b>	Não	Não existe gestão sem informação.

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

Aqui, analisa-se as respostas seguindo um dos critérios recomendados por Bardin (1995, p. 38) que indica três fases principais desse método: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Para esta pesquisa, de posse de apenas sete afirmações, tornou-se desnecessária a pré-análise (que filtraria quais mensagens seriam analisadas), sendo todas as respostas consideradas. Uma vez que a questão já previa respostas dicotômicas – sim ou não – a análise aqui prendeu-se ao porquê das respostas, identificando-se as similaridades, as recorrências de palavras e expressões, visando a inferência e interpretação (QUADRO 19).

QUADRO 19 – TERMOS OU EXPRESSÕES MENCIONADAS SOBRE A VALORAÇÃO DO CRITÉRIO 5

<b>Gestor</b>	<b>Expressão ou termo principal</b>
<b>A1</b>	Essencial para o bom desempenho
<b>A2</b>	Peso maior, essencial
<b>A3</b>	Mais relevante
<b>B1</b>	Poderia ser maior, relevância
<b>B2</b>	Com peso maior, poderia robustecer os demais critérios
<b>C1</b>	Poderia ter o peso melhor distribuído, relevância
<b>C2</b>	Não existe informação sem gestão

FONTE: Dados da pesquisa (2013)

Os termos e expressões demonstram que os gestores acreditam que o Critério 5 deva ter maior valor que os seis por cento atribuídos no cômputo total do MEG-FNQ. Mesmo o gestor que concorda com o valor do critério atribuído pelo PPrQG/MEG-FNQ o percebe como critério relevante, essencial e, nessa perspectiva, atribuiu a valoração como justa em razão de que os 6 por cento impactam no desempenho dos demais, numa relação de causa e efeito entre os critérios.

#### 4.3.7 Discussão à luz da literatura pesquisada

A percepção que os gestores externaram nas respostas dos questionários em relação à informação foi confirmada pelos procedimentos vistos na consulta documental. As três empresas realizam e documentam – em forma de ata ou de apresentações – reuniões sistemáticas, pautadas por assuntos definidos, cujas decisões ficam documentadas e os resultados acompanhados e retomados nas reuniões subsequentes.

As atas, apresentações desenvolvidas para as reuniões, relatórios, revistas e outros meios produzidos pelas três empresas demonstram que o entendimento sobre a informação utilizada condiz com o conceito abordado no referencial teórico. Ou seja, dados dotados de relevância, propósito e contexto, como propõem os autores McGee e Prusak (1994).

Os recursos utilizados para a Gestão da Informação, bem como as ferramentas – Sistemas de Informação utilizados são os funcionais, as planilhas, os sistemas gerenciais. Todos alinhados com aqueles vistos no referencial teórico-empírico. Também o fluxo de informação, conforme defendido por Valentim (2002), atende aos requisitos elencados: os sistemas são desenvolvidos para propiciar que a informação seja oportuna e dentro do tempo adequados, estruturadas em maior ou menor grau, de acordo com as estruturas de cada empresa.

Esses recursos de GI praticamente não se diferenciam, da pequena à grande empresa, reservadas as proporções. Todas elas estão atualizadas com relação às tecnologias e delas se utilizam. As Tecnologias de Informação e Comunicação, e dentro delas - os Sistemas de Informação, no âmbito dos casos estudados, são apoiadoras, dão suporte aos gestores na tomada de decisão, outro aspecto condizente com o visto na literatura (MCGEE; PRUSAK, 1994, DUCLÓS; SANTANA, 2009). Todas também se utilizam das ferramentas disponíveis no mercado e quando não as encontram prontas, encomendam ou desenvolvem programas que atendam suas necessidades específicas na área da Tecnologia da Informação.

Apesar de basear-se nas TICs que propiciam informações *on-line* e em tempo real, ainda são utilizados na pequena e na grande empresa os painéis físicos (de gestão visual, no caso da Empresa A, com as atualizações manuais feitas no quadro, as pastas estão afixadas com os respectivos projetos impressos; e as

informações impressas do Balanced Score Card (no caso da empresa C). Ou seja, se utilizam de uma tecnologia válida, como propõem Duclós e Santana (2009), por ser eficiente e adequada.

O acesso, nas três empresas, aos relatórios específicos do Critério 5 – Informações e Conhecimento, ajudou a confirmar pontos verificados durante a visita, como o aprimoramento de ferramentas e sistemas, uma vez que, da premiação aos dias em que ocorreram as visitas desta pesquisadora, todas apresentaram alguma evolução nesses aspectos. O que denota que existe a preocupação em melhoria contínua dos aspectos que envolvem o critério.

A tomada de decisão, aqui visto mais pela percepção dos gestores nas respostas ao questionário <sup>3</sup>, se aproxima do conceito da racionalidade limitada proposto por Simon (1960) e do modelo processual, que inclui características do modelo racional com as características da flexibilidade e das rotinas e fatores dinâmicos salientadas na literatura (CHOO, 2006; LOUSADA; VALENTIM, 2011). Mostra-se permeado pela tentativa de se identificar alternativas de soluções possíveis para os problemas; avaliar as consequências dessas alternativas, de acordo com preferências e objetivos conhecidos; escolher a alternativa mais indicada; e definir objetivos a serem atingidos pela tomada de decisão, avaliando os resultados obtidos com a decisão.

Quanto aos tipos de decisão, no âmbito dos gestores entrevistados, conforme descrição anterior, houve certa pulverização de respostas entre concordâncias e discordâncias parciais. Nesse sentido, não foi possível identificar o alinhamento com a literatura pesquisada: os gestores A1 e A2 apesar de serem tomadores de decisões estratégicas, dizem ter a maior parte das decisões no nível das programadas e estruturadas. Já para o gestor A3, predominam as não programadas e não estruturadas, este indo ao encontro da literatura pesquisada, conforme Laudon e Laudon (2007).

Resgatam-se aqui algumas respostas para fundamentar a análise: para o gestor B1, a concordância de que a maior parte de suas decisões podem ser não programadas, mas estruturadas; e B2, de que a maior parte é de decisões não

---

<sup>3</sup> Nas consultas a e-mails foram mais restritas, sendo verificados alguns exemplos de mensagens. Outros exemplos, de caráter estratégico e que foram explicados verbalmente pelos gestores, geraram decisões que ainda não são públicas e que, portanto, não compõem a argumentação aqui apresentada.

programadas, mas estruturadas, com alguma concordância parcial de que também há decisões não programadas e não estruturadas. Nesse caso de B2, também se percebe alinhamento com a literatura abordada: ao gestor que decide os rumos da empresa, cabem às vezes decisões como as exemplificadas por Turban *et al* (2010.): problemas do tipo que envolvem planejamento de novos serviços, previsão de mercados, projetos de pesquisa, caso do gestor B2.

Por último, C1, a exemplo de B1, tem as decisões na maior parte não programadas, mas estruturadas; e C2, cuja discordância é parcial em relação a ter suas decisões não programadas, mas estruturadas. Aqui, também explica-se o posicionamento na medida em que o patamar do decisor está entre o estratégico e o tático (obedece às diretrizes da presidência da empresa/grupo).

### **Aspectos específicos da empresa A**

O sistema de gestão estratégica não é integrado, mas os próprios gestores o alimentam, ou seja, estão à frente do que é informação relevante e que precisa compor o sistema estratégico da empresa. O compartilhamento de informações em rede interna e em plataforma *em nuvem* demonstram a preocupação de propiciar atualização dos colaboradores mediante as TICs, igualmente abordadas no referencial teórico-empírico (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005; BRANDÃO, 2006; TARAPANOFF, 2011), que facilitam a prestação de serviços que é feita preferencialmente fora da sede.

A produção de relatórios e de arquivamento de materiais e recursos utilizados nos treinamentos prestados (bem como as publicações organizadas e catalogadas da pequena biblioteca), demonstram a preocupação da empresa A em preservar, documentar e estimular ações pertinentes a uma organização do conhecimento.

### **Aspectos específicos da empresa B**

Na empresa B, o uso da informação se faz dentro da perspectiva de um uso estruturado em sistemas customizados para o atendimento dos gestores, da organização de informações internas, externas, fruto de pesquisas etc., de maneira que o gestor tem em seu painel (*cockpit gerencial*) relatórios de resultados em tempo real, com informações estruturadas e organizadas pela área de *Business Intelligence*.

Essa empresa mostra-se evoluída nos produtos que desenvolve para disseminar informação: TV, revista eletrônica, boletim semanal, cartilha sobre o

planejamento estratégico para todos os funcionários, relatórios de sustentabilidade para os públicos de interesse, entre outros.

O estímulo à produção do conhecimento inclui atividades que envolvem todos os funcionários, como o desafio (gincana) descrito no item 4.2.2, destinado a promover a internalização do conhecimento que já está explícito, conforme definido por Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2006), que possivelmente se transforma em conhecimento tácito, dentro da denominada *espiral do conhecimento* (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

### **Aspectos específicos da empresa C**

Na confluência de respostas aos questionários dos gestores C1 e C2, as visitas e a consulta a documentos, a exemplo da empresa B, a tomada de decisão se baseia também pelas informações de *Business Intelligence* para que os gestores, ao receberem as diretrizes da presidência da empresa, possam fundamentar as decisões que tomarão para atendimento aos direcionamentos do grupo.

Nessa grande empresa, também os produtos voltados à disseminação do conhecimento são significativos: os impressos – revistas internas para os colaboradores, relatórios de sustentabilidade para os públicos de interesse; e as publicações *on-line* para os colaboradores e ainda os murais para divulgação física para a força de trabalho “chão de fábrica”. Ou seja, ações tangíveis de disseminação do conhecimento entre os colaboradores da empresa são sistemáticas, elementos que vão ao encontro do conceito de *organização do conhecimento* de Choo (2006).

### **Proposições teóricas verificadas**

Conforme descrito na metodologia da pesquisa, a principal proposição teórica adotada neste trabalho refere-se ao uso da informação como elemento estratégico do processo de tomada de decisão nas organizações. Uma proposição desdobrada nos seguintes aspectos:

Nas três empresas pesquisadas, não foi identificada a figura de um profissional específico na condução do processo de Gestão da Informação organizacional. O que não significa, no entanto, que esse macroprocesso, conforme Razzolini Filho (2013), não seja levado a cabo nas empresas em questão.

O MEG-FNQ – e em específico seu Critério 5 aqui estudado, tem por direcionamento não ser prescritivo, ou seja, não é objetivo do modelo indicar processos, sistemas, tecnologias etc, para o atendimento aos fundamentos e critérios do Modelo. O cuidado para nunca prescrever soluções se dá inclusive na

orientação sobre a redação dos comentários, conforme o seguinte exemplo: “Começar com o verbo no infinitivo (denota prescrição). Redação inadequada: Realizar o levantamento de impactos ambientais. Nova redação: Não foi apresentado o levantamento de impactos ambientais”<sup>4</sup>.

Todavia, se na forma apresentada não há prescrição, há no comentário a informação explícita de uma lacuna detectada, que necessita de uma ação para saná-la, se for o caso. Ao produzir os relatórios de avaliação, os examinadores explicitam os pontos considerados fortes e as lacunas em que visualizam oportunidades de melhoria por parte da gestão da empresa. Ou seja, não se dita o que o gestor precisa fazer, mas ao mesmo tempo se fornece subsídios para que o gestor tome decisões em cima de informações consistentes detectadas.

Seguindo essa lógica, ao se analisar os pontos abrangidos pelo Critério 5, elencados na página 54, constata-se as etapas do macroprocesso de Gestão da Informação ali embutidos, já que se busca diagnosticar como a empresa está estruturada para dar conta de suas necessidades informacionais. Há um alinhamento do Critério 5 com os referenciais teóricos aqui apresentados, a exemplo de Alves Filho e Bonfa (2010) para quem os fundamentos do MEG-FNQ estão afinados com as teorias apresentadas, como forma adequada de se conduzir o aprimoramento do processo de gestão.

Assim, a análise aqui é de que há indícios efetivos de que a Gestão da Informação (GI) é atividade que permeia os ambientes das três organizações. E para essas atividades acontecerem com efetividade, conforme descrito, as três empresas utilizam as ferramentas GI – os sistemas de informação, as Tecnologias da Informação e Comunicação - para otimizar todo o processo. Todas as empresas compram pacotes de software prontos caso estes atendam suas necessidades; porém todas também contratam serviços (independentemente de terem equipes próprias de TI), visando desenvolver e/ou customizar produtos que atendam suas necessidades e especificidades.

Conclui-se assim que é efetivamente o elemento humano o condutor do processo de GI: nos três casos, as percepções dos gestores mostraram-se sensíveis

---

<sup>4</sup> Informação constante na página 34 do Caderno de Capacitação para avaliadores do MPE Brasil, Ciclo 2012, que segue os mesmos direcionamentos do PPrQG, obtido pela pesquisadora quando esta se capacitou para atuar como avaliadora, no intuito de entender com maior propriedade o MEG-FNQ para o desenvolvimento desta dissertação.



à importância do processo de utilização da informação como recurso que vai ao encontro dos requisitos elencados pela literatura pesquisada, o processo cujas atividades incluem desde a busca até a disseminação das informações. Ou seja, é o gestor conduzindo as necessidades tecnológicas da empresa, conforme propõem autores como Duclós e Santana (2009).

Há nas empresas procedimentos que colocam a informação no patamar da estratégia organizacional: na condução dessa GI estão as pessoas, os gestores e colaboradores, que se utilizam das ferramentas de GI como potencializadoras das atividades de inteligência organizacional. Ou seja, aqui existe o alinhamento conforme propõem vários autores abordados (MCGEE; PRUSAK, 1994; CHOO, 2006; TARAPANOFF, 2006; BEAL, 2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao abordar três empresas e sete gestores neste estudo multicaso, propiciou-se que esta análise pudesse confrontar mais dados e informações, sendo o multicaso mais rico nesses termos, em relação a um estudo de caso único. Abordou-se, desta forma, três realidades diferentes e percepções distintas de gestores de formação e atuação em segmentos empresariais diversos.

Ressalte-se ainda considerações sobre os pressupostos:

a) os gestores das empresas usam a informação efetivamente e de forma organizada, conforme o pressuposto: como um recurso dimensionado de acordo com as necessidades organizacionais, utilizando-se dela em conformidade com o Critério 5 – Informações e Conhecimento do MEG-FNQ;

b) as três empresas se encaixam no conceito de Choo (2006) de Organização do Conhecimento, o segundo pressuposto desta pesquisa. As três empresas, novamente reservadas as proporções, se alinham às características das três arenas propostas pelo autor: os gestores procuram utilizar informações para entender o ambiente em que a organização está inserida, usam informações externas e internas para compreender as mensagens captadas desse ambiente; elas produzem conhecimentos internos, preocupadas em dar sentido aos acontecimentos, utilizam informação para gerar novos conhecimentos organizacionais; e por último, buscam direcionar a tomada de decisão para atingir objetivos do negócio.

Igualmente reservadas as proporções, as três empresas têm consolidadas práticas que consideram a Memória Organizacional, como se exige de uma organização do conhecimento: é item fundamental para que as organizações tenham à mão as informações importantes para a estratégia do negócio, para a perenidade dos conhecimentos produzidos.

Essa memória organizacional está presente da pequena biblioteca na pequena empresa que preserva e compartilha os materiais produzidos e publicações voltadas ao conhecimento das áreas abrangidas nos treinamentos por ela ofertados às iniciativas de publicações eletrônicas, *on-line* ou impressas produzidos pela média e grande empresas.

Por meio da literatura pertinente sobre a informação, sua gestão, o conhecimento, a organização do conhecimento; o processo, os modelos e tipos de tomada de decisão; os modelos de gestão empresarial e o MEG-FNQ e seu critério de número 5 – Informações e Conhecimento, delineou-se a questão de pesquisa, aqui transcrita: Qual é o papel da informação no processo de tomada de decisão de gestores de empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG)?

Cabe aqui retomar o objetivo geral desta dissertação: “Demonstrar o papel da informação no processo de tomada de decisão de gestores de empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG), edição 2012”.

Afirma-se aqui a resposta à questão, como se pode inferir na discussão dos resultados: a informação exerce papel-chave, essencial para fundamentar o processo de tomada de decisão dos gestores. Pode-se considerar também que os gestores têm consciência dessa relevância, seja pelas respostas dadas no questionário das pesquisas, pelos materiais produzidos pelas empresas A, B e C, ou ainda pelos sistemas e ações rotineiros desenvolvidos para o seu compartilhamento.

O valor que os gestores atribuem à informação denota que nessas empresas vencedoras do PPrQG, esse ativo intangível tem o propósito conforme exposto por Choo (2006) no início desta dissertação: a percepção do gestor de uma pequena ou grande empresa vencedora de um prêmio paranaense de qualidade em gestão, em relação ao uso da informação, é muito próxima das empresas consideradas de “classe mundial”, referida pelo Prêmio Nacional de Qualidade e pela própria Fundação Nacional da Qualidade. Essas empresas buscam trilhar o caminho defendido por Choo (2006): empresas que sobrevivem não apenas graças a seu tamanho ou sua boa sorte, mas têm a capacidade de se adaptar às constantes mudanças, de inovar e tomar decisões visando atingir seus objetivos.

Essa percepção foi inferida pela autora em diversos momentos, como por exemplo na resposta ao questionário estruturado, na qual o respondente da pequena empresa acrescentou dar grande importância a informações sobre novos entrantes (possíveis concorrentes que venham a se estabelecer no mercado em que a empresa A atua). Outro exemplo, na média empresa, remete à percepção repassada pelo presidente, de que informação precisa ser compartilhada, a ponto de seu planejamento estratégico ser objeto de discussão com todos os colaboradores.

E por último, a resposta objetiva do gestor da grande empresa, de que não existe gestão sem informação. São apenas três exemplos pontuados aqui, mas outros, em variados aspectos, permeiam todo o questionário.

Cabe aqui igualmente retomar os objetivos específicos, concluindo sobre as respostas encontradas para cada um deles:

a) Verificar como os gestores de empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG) usam a informação:

Constatou-se que os gestores das empresas premiadas valorizam a informação como um ativo tão importante quanto capital e trabalho. Usam-na no dia a dia para entender o ambiente externo e aliam as informações relevantes internas para aprimorar seus conhecimentos pessoal e organizacional.

Esses gestores usam a maior parte da informação estruturada em bases de dados e planilhas estatísticas organizadas por área, fortemente apoiadas por Sistemas de Informação (desenvolvidos por equipes próprias ou contratadas para tal) para executar suas operações diárias.

Contam com as Tecnologias da Informação e Comunicação como ferramentas para potencializar a inteligência do negócio, por meio de atividades de *BI* ou dos sistemas que disponibilizam informações estratégicas em tempo real. Esse uso se volta para as informações que eles consideram mais relevantes para o negócio: principalmente às relacionadas aos clientes; ao ramo de negócio que a empresa pertence; à inovação de processos e ao mercado em geral. Preocupam-se ainda com informações relacionadas aos concorrentes, aos recursos humanos, à inovação de produtos e a questões tributárias.

Nos casos estudados, observou-se que o compartilhamento de informações acontece em todas as três empresas, em níveis diferenciados. Observa-se maior restrição das informações estratégicas na empresa C, haja vista a unidade pesquisada ser subordinada a um grupo nacional e deter o comando das ações no âmbito de três estados do Sul do País, com centenas de colaboradores subordinados. Além disso, os gestores respondentes da empresa C exercem funções tático-estratégicas e, portanto, de subordinação à presidência da empresa, ou seja, as informações estratégicas a que têm acesso muitas vezes dizem respeito ao grupo como um todo, não sendo pertinente o compartilhamento de forma geral (com o nível de colaboradores operacionais, por exemplo), ficando restritos aos gerentes e respectivas equipes.

No caso das empresas A e B esse compartilhamento de informações é visto com maior abrangência: os cinco gestores entrevistados dessas duas empresas concordam que informações estratégicas precisam ser descentralizadas, assim como as administrativas e operacionais. Ou seja, compartilham muitas informações e conhecimentos, conforme descrito, por meio do sítio na internet, do blog, do informativo semanal etc.

b) identificar como o uso da informação, por parte dos gestores de empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG) se alinha ao critério Informações e Conhecimento do MEG-FNQ:

Quando o critério 5 é verificado nas empresas, são pontuados aspectos que dizem respeito às informações pertinentes à gestão: as necessidades de informações para apoiar as operações diárias, para a tomada de decisão em todos os níveis e áreas; os sistemas de informação que atendem as necessidades identificadas etc.

Assim, o uso da informação por parte dos gestores é diretamente beneficiado pelo critério que, de antemão, alerta a empresa (na forma do relatório dos avaliadores do PPrQG) para necessidades informacionais que uma gestão efetiva demanda. Portanto, o alinhamento se dá na otimização do uso das informações, na medida em que estas necessitam ser organizadas e estruturadas nos sistemas, em infraestruturas adequadas que permitam a evolução e o crescimento do negócio.

Na perspectiva de que para essas três empresas a informação é entendida como um ativo de alta importância - e o seu papel adquire contornos semelhantes para os todos gestores participantes da pesquisa - conclui-se que o Critério 5 - Informações e Conhecimento ajuda a estabelecer diretrizes que auxiliam as organizações a gerirem a informação de forma a otimizar o uso desse recurso.

Foi possível concluir, ainda, que o Critério 5 atua na prevenção às deficiências informacionais mais comuns elencadas por Cândido, Valentim e Contani (2005): os fluxos de informação inadequados, o desconhecimento da informação como apoio ao desenvolvimento de ações cotidianas e a subutilização das tecnologias de informação. Além disso, atua na otimização dos demais critérios, principalmente, na ótica aqui trabalhada, para minimizar aspectos lembrados pelos mesmos autores a respeito da tomada de decisão: que podem ser permeadas pela insegurança e imprecisão; o estresse e a ansiedade diante de um vasto conteúdo

informacional que não se consegue processar e colocar a serviço das decisões mais urgentes.

c) verificar quais recursos de TICs (*Hardware, Software, Peopleware, Redes e demais recursos de Comunicação*) são utilizados pelas empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG):

Conforme descrição no item 4.3.5, foram apresentadas as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) utilizadas, bem como os Sistemas de Informação e outros recursos (QUADRO 13). De acordo igualmente descrito na seção de análise dos resultados, a consideração aqui é de que nos casos estudados é o gestor que define as necessidades tecnológicas que sirvam à estratégia das empresas. O uso dessas tecnologias se pauta pelas necessidades, havendo a convivência entre sistemas simples com as tecnologias atuais.

Essas tecnologias atuais servem ao propósito de dar agilidade à Gestão da Informação nas empresas, propiciando a busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação das informações. Também otimizam o compartilhamento de informações com os recentes avanços tecnológicos como os sistemas “em nuvem”; como as plataformas *Wiki*.

Destaca-se que todas as três empresas se utilizam amplamente do potencial que as novas TICs representam, tornando mais ágeis não apenas as formas de compartilhamento e/ou disseminação de informações, mas também o modelo de trabalho que independe do escritório físico, propiciando trabalho colaborativo dentro e fora das empresas.

d) identificar se os gestores de empresas paranaenses vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG) ajustam seu processo de tomada de decisão, em atendimento ao critério Informações e Conhecimento do MEG-FNQ.

Os gestores percebem impacto relativo do critério 5 sobre o uso que fazem da informação. Dois deles até discordam o referido critério tenha alterado o uso que fazem da informação nos seus processos de tomada de decisão. Todos, porém, concordam – parcial a totalmente, que o Critério 5 é importante para os seus processos de tomada de decisão. Aqui, questiona-se: por um lado os gestores acreditam que o uso que faziam da informação é o mesmo, ou seja, não mudou em função do MEG-FNQ. Por outro, todos entendem que o MEG-FNQ é importante para o processo de tomada de decisão.

Note-se adicionalmente, que também seis dos sete gestores responderam (exceção do gestor A2), que o valor do Critério 5 deveria ser maior, principalmente por estar ligado sistemicamente aos demais: aos resultados, liderança, sociedade, clientes, pessoas, processos, estratégias e planos. Infere-se das respostas sobre essa valoração que, mesmo que indiretamente, o uso da informação por parte dos gestores pode ter sofrido alteração – seja por uma ferramenta melhorada de um ano para outro, seja por um procedimento de otimização de sistema de informação etc. – constantes nos relatórios do PPrQG.

Esse entendimento de alteração de uso da informação, mesmo que relativo, pode ser inferido em razão de que em todas as três empresas há indicações nos relatórios do PPrQG de que todas evoluíram no desempenho dos critérios avaliados (lembre-se que para ser uma premiada, a empresa precisa demonstrar evolução/amadurecimento nos critérios do MEG-FNQ nos últimos três ciclos). Nesse sentido, as três empresas mostraram-se atentas às novas ferramentas e tecnologias, preservação de dados e informações, compartilhamento de informações etc.

### **Sugestão para o MEG-FNQ**

O MEG-FNQ é definido como um modelo que considera as organizações como sistemas vivos, sendo fruto de atualizações de tempos em tempos. Importante destacar que, no decorrer deste estudo, a FNQ lançou (meados de agosto) a versão atualizada do MEG-FNQ, que passou a ter 13 fundamentos (ANEXO) incluindo um de alta relevância na percepção da autora deste trabalho: o das *Decisões Fundamentadas*, fundamento que se considera aqui ser possível graças à importante contribuição do Critério 5 - Informações e Conhecimento permeando os demais.

É no sentido da importância do Critério 5 – Informações e Conhecimento, que vem a última consideração deste trabalho: seis entre sete gestores desta pesquisa assinalaram que o referido Critério 5 deva ter seu peso elevado em relação ao peso atribuído no cômputo do PPrQG, sugestão que fica para os organizadores da premiação. Independentemente de se entrar no mérito de que o Critério 5 deva ou não ter aumentado o seu peso em relação aos demais critérios, a percepção da autora face os resultados deste estudo é de que o critério 5 por si só é de grande valia para a gestão das empresas.

E conforme apontado na literatura pesquisada, Informações e Conhecimento são ativos intangíveis intimamente ligados, porém com abordagens distintas. Sugere-se que o MEG-FNQ adote um Critério específico para Informações, separando-o de Conhecimento, de forma a potencializar a gestão desses dois ativos que, geridos separadamente, tendem a potencializar o desempenho dos outros critérios do modelo.

### **Sugestões para pesquisas futuras**

No decorrer da pesquisa preocupou-se justamente em separar Informações de Conhecimento, pela vasta área que cada tema detém e estudá-los em conjunto tornaria a dissertação impossível de ser realizada no período compreendido de dois anos. Abordou-se rapidamente a Organização do Conhecimento, para se dar conta de um estudo sobre o Critério 5, que engloba os dois. Assim, na medida em que a pesquisa caminhou, também foram aparecendo indícios sobre a gestão do conhecimento organizacional que foram "deixados de lado" nas análises. Por isso, sugere-se aqui também estudos que venham a analisar esse outro indicador do Critério 5 do MEG-FNQ, igualmente interessante e importante, na ótica desta autora.

Não foi possível nesta pesquisa abranger todas as empresas vencedoras, ou mesmo, todas as finalistas de uma série de ciclos. Desta forma, sugere-se que as informações originadas a partir deste estudo possam ser ponto de partida para se verificar, no âmbito da premiação regional do PPrQG ou mesmo nacional, do PNQ, a efetividade do Critério 5 com outras empresas premiadas ou mesmo a comparação com empresas que não seguem modelos de gestão.



## REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M. **A institucionalização da gestão e do desempenho organizacional por meio do Prêmio Nacional da Qualidade**. Tese (Doutorado em Administração) EAESP/FGV. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2455/61789.PDF.txt?sequence=2>>. Acesso em 15/07/2013.

ALBERTIN, L.A.; ALBERTIN, R.M.M. **Tecnologia da Informação e desempenho empresarial**. As dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio. São Paulo: Atlas, 2005.

ALVARENGA NETO, R.C.D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

ALVES FILHO, A.G.; BONFA, S. Aperfeiçoamento do modelo de Gestão organizacional: a abordagem do Modelo de Excelência de Gestão da FNQ. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. **Anais**. São Carlos, 2010. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_119\\_775\\_15191.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_119_775_15191.pdf)>. Acesso em 04/11/2013.

AMATO NETO, J. As tecnologias da informação e comunicação (TICs) e as redes dinâmicas de cooperação: um novo paradigma de produção? **Journal of Technology Management & Innovation**, vol. 1, n. 4, 2006.

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci.Inf.**, Brasília, v. 32, n.1, p.17-22, jan/abr.2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>>. Acesso em 21/05/2012.

BALDRIGE. **Criteria for performance excellence**. *The Baldrige National Quality Program at the National Institute of Standards and Technology*. Gaithersburg, MD, EUA, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 1995.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e auto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BEAL, A. **Segurança da informação**: princípios e melhores práticas para a proteção dos ativos de informação nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

BIN, D.; CASTOR, B.V.J. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.3, Curitiba, jul/set. 2007. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-5552007000300003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-5552007000300003&script=sci_arttext)>. Acesso em 12/11/2013.

BONFA, S. Modelo de Excelência da Gestão da FNQ e Normas NBR ISO 9004/ NBR ISO 9001: modelos complementares ou concorrentes. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais**. Niterói, 2010. Disponível em:< [http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10\\_0215\\_1308.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10_0215_1308.pdf)>. Acesso em 05/11/2013.

BLAUTH, R.A. **A efetividade do modelo MEG de gestão**: um estudo nas MPEs do Paraná. Dissertação de mestrado (Administração) UFPR Curitiba, 2011. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/handle/1884/25829>>. Acesso em 26/09/12.

BRANDÃO, O.C. As organizações diante da evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação. In: TARAPANOFF, K. (org.) **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

BRADLEY, J. *Methodological issues and practices in qualitative research*. **Library Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 431-449, 1993.

BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. Uma breve história da tomada de decisão. Tradução: Gauss Consultores Associados. Publicado originalmente na **Harvard Business Review**, Jan, p. 20- 29, 2006.

CÂNDIDO, C.A.; VALENTIM, M.L.P.; CONTANI, M.L. Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação** - v.6, n.3, junho, 2005.

CARBONE, P.C.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D; VILHENA, R.M.P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARDOSO, R. **Construção de Modelos de Gestão Articulados por Modelos de uma Investigação Sobre o Uso dos Modelos de referência de Qualidade e Excelência**. Tese (Doutorado Engenharia da Produção) UFRJ. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: < <http://biblioteca.gpi.ufrj.br:8080/jspui/handle/1/141>>. Acesso em 15/07/2012.

CESAR, A. M. R. V. C. ; FREGNI, F.; PEREZ, G. ; COLTURATO, C. Estudos experimentais sobre tomada de decisão: uma revisão da literatura da parceria entre a área de negócios e a de neurociência cognitiva. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, p. 201-229, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHOO, C.W. **Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006.

COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, 17, p. 1-25. 1972.

CÔRTEZ, P. L. **Administração de Sistemas de Informação**. Saraiva, 2008.

COSTA, P.M. (org.). **Taylorismo. Após 100 anos nada superou o modelo de gestão**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Editora Futura, 1998.

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. **Harvard Business Review** 66, p. 45-53, janeiro-fevereiro, 1988.

DRUCKER, P.F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, Tomson, 2002.

DUCLÓS, L. C.; SANTANA, V. L. de. **Ciclo estratégico da Informação: como colocar a TI no seu devido lugar**. Curitiba: Champagnat, 2009.

FERNÁNDEZ VALDES, M.M.; PONJUÁN DANTE, G. **Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento**. Acimed 2008;18(1). Disponível em <[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18\\_1\\_08/aci07708.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol18_1_08/aci07708.htm)>. Acesso em 20/04/2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Rumo à excelência e compromisso com a excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **O processo de avaliação do PNQ e a melhoria da gestão das empresas**. Julho, 2011. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=4056/366/default.aspx>>. Acesso em 27/10/2012.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **História**. 2013a. Disponível em:< <http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq/historia>>. Acesso em 16/07/2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Modelo de Excelência da Gestão: Uma visão sistêmica da gestão organizacional**. 2013b. Disponível em:<<http://www.fnq.org.br/avale-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em 16/07/2013.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FPNQ. **Crêterios de excelênciã:** o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: FPNQ, 2004.

GASSENFERTH, W.; MACHADO, M.A.S. Comparando a abrangência do Balance Scorecard com os modelos TQC e PNQ. **Engevista**, v.9, n.1, p.35, Junho, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HOURNESAUX JR, F; CORREA, H.L. e MAXIMIANO, A.C.A. A contribuição dos prêmios de qualidade para a gestão do desempenho na empresa. IX SEMEAD-FEA/USP. **Anais**. São Paulo, 2006. Disponível em:<[http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/255.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/255.pdf)>. Acesso em 20/02/2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - IBQP. **Sobre o PPrQG**. Disponível em: < <http://www.ibqp.org.br/mpc/pprqg.php?id=17>>. Acesso em 12/05/2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - IBQP. **Publicações, relatórios e textos**. Disponível em <<http://www.ibqp.org.br/mpc/publicacoes-detail.php?id=70>>. Acesso em 18/05/2012.

JUSE, Union of Japanese Scientists and Engineers. **The Deming prize guide**. Japão: JUSE, 2008. Disponível em <[http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/demingguide2008\\_01.pdf](http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/demingguide2008_01.pdf)>. Acesso em 01/04/2013.

KENDALL; K.E.; KENDALL, J.E. **Analisis y diseño de sistemas**. México:Prentice-Hall, 1991.

KERLINGER,F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Edusp, 1980.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação gerenciais**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOUSADA; M. L.; VALENTIM; M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v.16 e n.1. Belo Horizonte, 2011.

LUCAS, H. C. **Tecnologia da informação:** tomada de decisão estratégica para administradores. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MILES, M. B., HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis**. A source book of new methods. Beverly Hills: Sage, 1984.

MORESI, E. A.D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci. Inf.** Brasília, v. 29, n.1, Jan./Abr. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010019652000000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010019652000000100002)>. Acesso em 21/03/2013.

MORENO, N. A. A informação nossa de cada dia na decisão organizacional. **Ci. Inf.**, Brasília, v.2, n.1, p.104-114, jan./dez., 2009.

MOVIMENTO PARANÁ COMPETITIVO - MPC. **Relatório Executivo**. Curitiba: Grafset, 2012a.

MOVIMENTO PARANÁ COMPETITIVO - MPC. **Fundamentos x MEG**. 2012b. Disponível em: <<http://www.ibqp.org.br/mpc/publicacoes-detail.php?id=94>>. Acesso em 12/09/2012.

MOVIMENTO PARANÁ COMPETITIVO - MPC. **Manual de Instrução para Candidatura – MIC 2012**, Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão - Ciclo 2012. Curitiba, 2012.

NIST – National Institute of Standards and Technology's. Department of Commerce. USA. 2013-2014 **Baldrige Criteria for Performance Excellence**. Disponível em: <<http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>>. Acesso em 20/02/13.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York, NY: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 247-259, maio-ago, 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n2/a04v15n2.pdf>>. Acesso em 27/10/2012.

OLIVEIRA, J.S.P. **A gestão da informação como suporte ao processo de tomada de decisão em uma instituição pública de ensino superior** – um estudo de caso. Dissertação Mestrado (Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) UFPR Curitiba, 2010. Disponível em <<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080//dspace/handle/1884/24915>>. Acesso em 01/07/2012.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI, 1998.

PRÊMIO PARANAENSE DE QUALIDADE EM GESTÃO - PPrQG. **Manual de instrução de Candidatura**. 2012.

RAZZOLINI FILHO, E.; TSUNODA, D. F.; SILVA, H. F. N.; CASTILHO JUNIOR, N. C. Gestão da informação e competências necessárias ao gestor. KM Brasil. **Anais**. Salvador, 2009.

RAZZOLINI FILHO, E.; ZARPELON, M. **Dicionário de Administração de A a Z**. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SARTORI, T.; SILUK, J. C. M. Modelo de Excelência em Gestão (MEG): Aplicação em uma empresa de software de Santa Maria (RS). VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia SEGET, 2011. **Anais**. Resende, 2011. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.aedb.br/seget/artigos11/39714427.pdf>>. Acesso em 08/11/2013.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Gerencial**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIMON, H. A.. **The new science of management decision**. New York: HBP, 1960.

SIMON, H. A. **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. Editora Prentice-Hall, 1977.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STAREC, C. A Dinâmica da Informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: STAREC, C.; GOMES, E.B.P. e CHAVES, J.B.L.(Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: Ibict, Unesco, 2006.

TARAPANOFF, K. **Aprendizado organizacional**. V.1. Curitiba: IBPEX, 2011.

TURBAN; E.; LEIDNER, D; McLEAN, E.; e WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**: transformando os negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **Revista de Ciência da Informação** - v.3 n.4 ago, 2002. Disponível em <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em 03/04/2013.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARPELON, M.; RAZZOLINI FILHO, E. **Gestão da Qualidade**. Curitiba: Aymar, 2010.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE MULTICASO.....	120
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	130
APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE COLETA.....	131



## **APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO MULTICASO**

### **VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO**

Estudo multicaso que busca verificar qual é o papel da informação no processo de tomada de decisão por parte dos gestores de empresas paranaenses que adotam o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

### **TEMA**

Papel da informação para tomada de decisão

### **TÍTULO PROVISÓRIO**

O papel da informação no processo de tomada de decisão em empresas que adotam Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade – um estudo multicaso.

### **QUESTÃO DE PESQUISA**

Qual é o papel da informação no processo de tomada de decisão dos gestores de empresas paranaenses que adotam o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade?

### **PRESSUPOSTOS**

Em um ambiente de constantes mudanças, sobrevivem as organizações que usam a informação de maneira estratégica. De acordo com Choo (2006), esse uso se dá em três arenas: a) na criação de significados a partir das mensagens que a organização capta do ambiente; b) no sentido que os gestores dão aos acontecimentos, gerando novos conhecimentos organizacionais; e c) no direcionamento da tomada de decisão para atingir objetivos da organização. A optar por estudar empresas que utilizam a informação seguindo um modelo que preconiza o uso de informações e conhecimento como critério e fundamento, o presente estudo adota essa dinâmica que caracteriza as *organizações do conhecimento* como um de seus pressupostos.

Tendo em vista que as organizações pesquisadas serão tiradas da base das finalistas/premiadas do Prêmio Paranaense de Qualidade e Excelência da Gestão (PPrQG), representativo do MEG-FNQ no Estado do Paraná, parte-se ainda do pressuposto de que as organizações usam a informação de forma organizada, como preconiza o MEG-FNQ.

## OBJETIVOS

### Geral

Demonstrar o papel da informação no processo de tomada de decisão de gestores de empresas paranaenses que adotam o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional de Qualidade.

### Específicos

a) Verificar como os gestores de empresas paranaenses que adotam o Modelo de Excelência da Gestão da FNQ usam a informação;

b) identificar como o uso da informação, por parte dos gestores de empresas paranaenses que adotam o MEG-FNQ, se alinha ao critério Informações e Conhecimento do referido modelo;

c) verificar quais recursos de TICs (*Hardware, Software, Peopleware*, Redes e demais recursos de comunicação) são utilizados pelas empresas que adotam o MEG-FNQ; e,

d) identificar se os gestores de empresas que adotam o MEG-FNQ ajustam seu processo de tomada de decisão, em atendimento ao critério Informações e Conhecimento do referido Modelo.

## PROPOSIÇÕES TEÓRICAS UTILIZADAS

A principal proposição teórica adotada refere-se ao uso da informação como elemento estratégico do processo de tomada de decisão nas organizações. Uma proposição que se desdobra nos seguintes aspectos:

a) a Gestão da Informação como elemento necessário à condução adequada da informação como insumo para a tomada de decisão;

b) o elemento humano – na figura do gestor/decisor – e o seu papel fundamental como condutor do processo; e

c) as ferramentas – tecnológicas ou não – como elementos de apoio ao processo decisório.

## **ESTRUTURA DO TRABALHO**

Seção 1- Introdução

Seção 2 - Fundamentação teórico-empírica

Seção 3 - Metodologia de pesquisa.

Seção 4 - Apresentação, análise e discussão dos resultados.

Seção 5 - Conclusão, recomendações e sugestões para pesquisas futuras.

Referências

Apêndices

Anexo

## **PESSOAL ENVOLVIDO**

Pesquisador: Leticia Yuriko Hoshiguti

Professor orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho

Apoio da Secretaria do Mestrado do PPGCGTI – Secretários Esther dos Santos e Manoel de Souza

Apoio de Luciana Grandizoli, gestora executiva do PPrQG e dos gestores do PPrQG Fernanda Grandizoli e Rogger Paulino.

Entrevistados das empresas objeto do estudo, gestores de nível estratégico e/ou tático, tomadores de decisão.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que utilizará como método o estudo multicaso.

### **Unidades de Análise**

Uso da informação no processo de tomada de decisão nas organizações que adotam o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade

### **Unidades de Observação**

Uso da informação por parte dos gestores de nível estratégico e/ou tático.

### **Setor-alvo**

Organizações privadas do Setor de Serviços.

Empresas de pequeno, médio e grande porte, conforme especificação classificadora do Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão.

Empresa A – pequena empresa da área de serviços de gestão empresarial

Empresa B – média organização do setor de educação privado

Empresa C – grande empresa revendedora/distribuidora de produtos derivados de petróleo

### **Coleta de dados**

Pesquisa a ser realizada por observação não participante; entrevista estruturada, consulta a documentos a serem disponibilizados mediante solicitação às organizações. Coleta complementar mediante consulta a outros materiais disponíveis de forma pública como informações no site das respectivas organizações na internet, publicações do segmento de que fazem parte no setor, imprensa e outras mídias.

**Observação não participante** – esta etapa permitirá ver e perceber como são desenvolvidos os processos no ambiente objeto de estudo. A observação será realizada por ocasião das visitas para entrevista com os gestores das organizações.

**Questionário estruturado** - este será o principal instrumento de coleta de dados a ser utilizado na pesquisa. Terá uma abordagem qualitativa. Questionário com perguntas baseadas no referencial teórico-empírico.

**Análise documental** – consulta a documentos – registros, agendas, atas de reuniões, ofícios e memorandos, avisos etc, produzidos pelo gestor e pela organização do objeto de estudo.

### **Procedimentos a serem adotados no trabalho de campo**

Visitas às organizações participantes, período de 15 de agosto a 30 de outubro, para entrevista com gestores tomadores de decisão das organizações. Tendo em vista a necessidade de otimização do tempo, a técnica da Observação direta deverá acontecer nas mesmas oportunidades.

Trabalho sistemático nas entrevistas de forma a padronizar a abordagem com os entrevistados, baseado na seguinte sequência:

a) 10 minutos para entrega da carta de apresentação da pesquisadora, apresentação do tema, objetivos da pesquisa, importância da participação da

organização e da confidencialidade dos dados. Entrega, para assinatura de aceite por parte do gestor, em participar e/ou divulgar ou não o nome da organização.

b) 40 minutos para a entrevista/preenchimento do questionário estruturado.

Visitas às organizações participantes da pesquisa para consulta documental, compreendidas dentro do mesmo período, de 15 de agosto a 30 de outubro.

**Recursos a serem utilizados na pesquisa de campo:** computador pessoal, caderno de anotações, papel no formato A4, *post-it*. Solicitação, na medida do possível, de sala com um ambiente calmo para realizar as anotações.

### **Fontes de dados**

#### **a) Primárias**

Gestores das empresas A, B e C; documentos produzidos pelas empresas

#### **b) Secundárias**

- Internas: arquivos e registros das empresas A, B e C
- Externas: artigos, livros ou resenhas publicadas na mídia impressa em geral, na Internet, assim como outras publicações ligadas direta ou indiretamente ao tema.

### **Instrumentos de coleta de dados**

#### **a) Dados Primários**

Serão coletados por meio de contatos pessoais e individuais, com gestores/tomadores de decisão das empresas participantes.

#### **b) Dados Secundários**

Serão coletados por meio de levantamento junto às fontes internas e externas identificadas anteriormente e, ainda, por meio das entrevistas a serem desenvolvidas com os gestores.

O questionário pontuará as entre as questões, aqueles aspectos levantados na fundamentação teórico-empírica de forma a estabelecer foco, delimitação no tema:

A entrevista visa possibilitar à pesquisadora a abordagem do tema, de forma a levantar informações sobre como os gestores usam a informação nos seus processos de tomada de decisão. Ou seja, buscará o entendimento de como se dá esse uso. Assim, o questionário será estruturado de maneira a abranger: como é a

gestão da informação no ambiente, que sistemas servem de apoio à decisão, quais são os meios acessados para obtenção de informação, os critérios utilizados para dar sentido à informação, que modelos de tomada de decisão são utilizados, entre outros aspectos.

Será estruturado, por fim, de modo a permitir análise – na convergência com as outras evidências já mencionadas - que demonstre o papel da informação no processo de tomada de decisão, face as diferenças de porte das organizações estudadas.

Gestores entrevistados

Nome:

Cargo:

Tempo no cargo:

Data da entrevista:

Local da Entrevista:

Duração da Entrevista:

QUADRO 1 – Síntese do objeto de estudo utilizado na pesquisa

Síntese do objeto de estudo	
Área da pesquisa	Setor Empresarial Paranaense
Universo	Todas (Nr. 482 mil – Serviços)
População	Empresas finalistas / premiadas no MEG/FNQ (Nr. 44)
Amostra e sujeitos da pesquisa	Três empresas – sujeitos: gestores/dirigentes

Fonte: a autora (2013)

### As questões do estudo de caso

O trabalho de campo busca resposta para os seguintes itens:

QUADRO 2 - CONCEITUAÇÕES DOS ASPECTOS TEÓRICOS PARA O ESTUDO MULTICASO

Termo	Definição constitutiva	Definições operacionais
Informação	Informação são dados que são coletados, organizados e ordenados, sendo-lhes atribuídos significado e contexto.	Obter, por meio de entrevista estruturada, a percepção que o gestor tem sobre o recurso  Verificar, nos documentos formais produzidos pelos gestores e pela organização, as informações de que se utilizaram nas decisões tomadas.

		Identificar como o recurso é utilizado pelo gestor nas atas das reuniões.
Fluxo da Informação	Formais e informais, atuam no mapeamento dos dados, informações e conhecimento estruturados, estruturáveis e não-estruturados para o negócio. Estruturados: Banco e bases de dados internos e externos, redes de comunicação como Internet, intranet's, publicações impressas etc Estruturáveis: são produzidos pelos diversos setores da organização, porém sem seleção, tratamento e acesso. Não-estruturados: produzidos externamente à organização, sem filtragem e tratamento	Consulta documental identificando como a atividade se posiciona no organograma da organização.  Identificar no questionário estruturado os recursos humanos que atuam no ambiente informacional.  Observar na sala do cafezinho a troca de informações entre as pessoas.  Identificar, nos e-mails ou memorandos ou outra tecnologia utilizada, o trajeto organizacional que uma decisão do gestor faz entre a diretoria e a unidade executante.  Observar que meios – jornais, revistas, materiais impressos ou digitais, ou outras mídias são acessadas pelos gestores.  Observar o uso de internet, intranet.  Identificar materiais produzidos pela organização – revistas, manuais, jornais, boletins etc. (impressos, on-line, digitais etc).
Processo de tomada de decisão	Processo que inclui quatro etapas: inteligência para identificar problemas e oportunidades, concepção para análise de caminhos e ações, escolha e implementação da solução para determinado problema, escolha por determinada ação ou caminho; implementação da solução decidida.	Por meio de entrevista estruturada, verificar o processo de tomada de decisões. Identificar, por meio de registro de documentos (ex: e-mails do gestor disponibilizados para consulta) as informações de que se utilizou para determinada decisão, buscando classificar as fases do processo.
Modelos de decisão	Os modelos elencados neste estudo são: Modelo racional: é sistematizado e estruturado porque pressupõe regras e procedimentos pré-definidos. A solução de problemas deriva de um comportamento regulado por normas e rotinas. Modelo processual: concentra-se nas fases, nas atividades e na	Por meio de entrevista estruturada, verificar se o modelo que o gestor se utiliza segue no todo ou em parte os modelos vistos na literatura. Identificar, por meio de registro de documentos (ex: e-mails do gestor disponibilizados para consulta) as informações que deem indícios corroborantes sobre o modelo de decisão que afirma ter.

	<p>dinâmica dos comportamentos decisórios. Se utiliza de interrupções, bloqueios e introdução de novas opções até chegar a uma solução aceitável. Modelo anárquico também como Modelo <i>lata de lixo</i>. não segue estrutura ou sequência, sendo regido pelo acaso. As situações que demandam decisão consistem em quatro correntes relativamente independentes de problemas, soluções, participações e oportunidades de escolha.</p> <p>Modelo político, a tomada de decisão sofre a influência dos atores organizacionais, do poder que os indivíduos possuem na organização.</p>	<p>Verificar, nos registros nas atas das reuniões, decisões tomadas, adiadas, que demandaram mais informações, etc.</p> <p>Verificar quantas reuniões a organização faz para deliberações importantes para a organização (se for o caso)</p> <p>Verificar quantas reuniões o segundo escalão (se for o caso) fazem para a tomada de decisões táticas.</p> <p>Identificar, nos registros das atas, se existe predominância de algum gestor em relação aos demais (se for o caso)</p>
Tipos de decisão	<p>As decisões podem ser:</p> <p><b>Programadas</b> - As decisões são programadas quando são rotineiras, precedidas de um procedimento definido. Voltam-se para a solução de problemas estruturados: a inteligência, o design e a escolha da solução são buscados em informações conhecidas, existe uma solução padrão para eles.</p> <p>b) <b>Não programadas</b> - Já as decisões não programadas tendem a ser aquelas tomadas de acordo com as regras empíricas ou princípios aprendidos, influenciados por aspectos antecedentes sobre os tomadores de decisões. O decisor não dispõe de procedimentos bem compreendidos para que se possa pré-definir soluções.</p>	<p>Identificar, por meio do questionário estruturado, o tipo de decisão que o gestor percebe ter.</p> <p>Classificar as decisões tomadas com base nas atas das reuniões.</p>

Fonte: a autora (2013)

No quadro a seguir são apresentadas outras definições de termos importantes que também nortearam o estudo de caso.

QUADRO 03: OUTROS CONCEITOS DOS ASPECTOS TEÓRICOS PARA O ESTUDO DE CASO

Termo	Autor	Ano	Definição do conceito	Operacionalização
Gestão da Informação	Razzolini Filho	2013	GI é um macroprocesso e cada aspecto que o compõe se caracteriza como um processo com suas diversas atividades, da	Levantamento de documentação existente sobre decisão(ões) tomada(s) recente(s): agendas, minutas e atas da reunião, relatórios, registros internos e outros



			busca à disseminação das informações.	materiais. Verificar caminho da informação percorrido em determinados eventos/ocorrências: ex.:
Organização do conhecimento	Choo	2006	Organização que usa a informação estrategicamente, de forma a propiciar seu crescimento e sua capacidade de adaptação ao ambiente em que está inserida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta e Observação direta no ambiente de trabalho: se há salas para reuniões, para o cafezinho e/ou ambiente de convivência.</li> <li>- Verificar se há memória organizacional registrada.</li> <li>- Se há acesso fácil a documentos e publicações (ex. Biblioteca)</li> <li>- Se há registro do conhecimento, boas práticas e/ou experiência dos colaboradores</li> <li>- publicações produzidas internamente: manuais, jornais, outras formas.</li> </ul>

Fonte: a autora (2013)

### Questionário estruturado

A ser preenchido pela autora em momento de entrevista com gestores participantes do estudo multicaso está apensado ao Trabalho.

É composto pelos seguintes blocos de questões:

- Caracterização do entrevistado;
- Uso da Informação;
- Papel das informações específicas
- Recursos para Gestão da Informação
- Tomada de decisão
- Influência do MEG-FNQ no processo de tomada de decisão

### Análise de dados

A estratégia de análise será seguir as proposições teóricas que levaram ao presente estudo multicaso.

Mediante triangulação de fontes de evidência – observação, entrevista e consulta documental. A análise parte das proposições teóricas, de forma a priorizar as estratégias analíticas relevantes que dizem respeito ao uso da informação, na prática das organizações e de seus tomadores de decisão, se configuram efetivamente como elemento estratégico do processo decisório.

Os desdobramentos propostos serão conduzidos de forma a verificar se:

- a) a Gestão da Informação está presente, com essa denominação ou não, na condução da informação como insumo para a tomada de decisão;
- b) se o elemento humano – na figura do gestor/decisor – exerce papel de efetivo condutor do processo; e
- c) as ferramentas – tecnológicas ou não – estão sendo utilizadas e são percebidas como elementos de apoio ao processo decisório.

### **Guia para o relatório do estudo de caso**

O relatório para o presente estudo se estrutura de forma analítico-linear, que é considerada a abordagem padrão para a composição de relatórios de pesquisa e a mais recomendada por Yin (2005), quando a audiência é constituída por pesquisadores ou banca examinadora de dissertações ou teses.

As identidades nos casos serão reais, se autorizadas. A opção de anonimato não é desejável, para não dificultar a composição do caso.

Participantes e informantes no caso terão acesso ao manuscrito de pesquisa, conforme recomenda Yin (2005, p.214): “Essa revisão é mais do que um assunto de cortesia profissional. O procedimento tem sido identificado, corretamente, como um meio de corroborar os fatos essenciais e a evidência apresentada no relatório do caso (Schatzman e Strauss, 1973, p.134). Os informantes podem até discordar das conclusões mas não dos fatos reais do caso. Muitas vezes, a oportunidade de revisar produz mais evidências, os informantes podem lembrar de novos materiais esquecidos durante a coleta de dados. De acordo com Yin (2005), caso surjam discordâncias na revisão, o investigador saberá que o caso não foi finalizado e que deverá buscar mais evidências.

## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar do estudo intitulado provisoriamente como **O papel da informação no processo de tomada de decisão em empresas vencedoras do Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão (PPrQG) – um estudo multicaso**. A pesquisa é orientada pelo professor Dr. Edelvino Razzolini Filho, coordenador da Linha de pesquisa Informação, Conhecimento e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação.

O objetivo desta pesquisa é descrever o papel que a informação desempenha no processo decisório dos gestores de empresas finalistas do Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão (PPrQG), escolhidas da base de finalistas nas edições do período compreendido de 2009 a 2012. Foca-se nas finalistas por serem exemplos de empresas que têm amadurecidas as práticas dos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade. A análise se restringe ao Critério número 5 – Informações e Conhecimento.

Caso você participe da pesquisa, será necessário responder ao questionário, em entrevista a ser concedida à autora deste trabalho e fornecer documentos para coleta de dados. Para tanto a entrevista será agendada em dia e horário de acordo com sua conveniência para que sejam respondidos o questionário e entrevista, por um tempo aproximado de 30 minutos.

A pesquisadora Leticia Yuri Hoshiguti, Mestranda do PPGCGTI – Programa de Pós Graduação (Mestrado) em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, contato: [leticiahoshiguti@gmail.com](mailto:leticiahoshiguti@gmail.com), tel. 8404-0629, poderá ser contatada no horário comercial.

Estão garantidas todas as informações que você queira, antes, durante e depois do estudo. A sua participação neste estudo é voluntária. Contudo, se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá solicitar de volta o termo de consentimento livre esclarecido assinado.

A sua entrevista, se houver necessidade, será gravada, respeitando-se completamente o seu anonimato. Tão logo a pesquisa termine, as fitas serão desgravadas.

Pela sua participação no estudo, você não receberá qualquer valor em dinheiro. Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome, e sim um código.

Eu, abaixo identificado e assinado, li o texto acima e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual fui convidado a participar. A explicação que recebi menciona todos os aspectos compreendidos pelo estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação no estudo a qualquer momento sem justificar minha decisão. Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

Assinatura do Pesquisado: \_\_\_\_\_

Nome do Pesquisado: \_\_\_\_\_

Curitiba, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

## APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE COLETA

### PESQUISA SOBRE INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO

Este questionário contém quatro partes – Caracterização geral do entrevistado, Uso da informação, Ferramentas de gestão da informação e Processo de tomada de decisão. Algumas perguntas têm resposta única (RU) e outras têm possibilidades de respostas múltiplas (RM).

Abaixo você encontra um pequeno vocabulário controlado para esclarecer alguns termos utilizados no instrumento de pesquisa, de forma que sua resposta seja a mais fidedigna possível.

<b>Vocabulário controlado</b>	
<b>Termo</b>	<b>Significado adotado para esta pesquisa:</b>
Informação	Dados dotados de relevância, propósito e contexto
Informação não documentada	Informação não formalizada, não explícita em documentos de qualquer tipo de formato (impresso, digital etc.)
Informação estruturada	Informação formalizada, estruturada em base de dados ou em algum tipo de formato (impresso, digital etc.)
Segurança da informação	Proteção da informação no sentido de preservação de seu valor para a organização: confidencialidade/integridade/proteção.
Papel irrelevante	Desimportante, desnecessário
Papel secundário	Auxiliador, coadjuvante
Papel de apoio	De amparo, formador de base
Papel fortalecedor	Que fortifica, revigora, potencializa
Papel-chave	Importante, necessário, imprescindível

### Caracterização geral

Nome:
1.1 Tempo de trabalho na organização:
1.2 Cargo na organização:
1.3 Tempo de trabalho no cargo:
1.4 Possui Curso Superior? ( ) Sim    ( ) Não Caso positivo, qual: _____
1.5 Possui Curso de Pós-graduação? ( ) Sim    ( ) Não Caso positivo, qual: _____
1.6 Para você, qual a relevância da participação de sua organização no Prêmio Paranaense da Qualidade em Gestão: ( ) Papel irrelevante    ( ) Papel secundário    ( ) Papel de apoio ( ) Papel fortalecedor    ( ) Papel-chave
1.7 Para você, qual a relevância da adoção do Modelo de Excelência da Gestão – MEG, para sua organização? ( ) Papel irrelevante    ( ) Papel secundário    ( ) Papel de apoio ( ) Papel fortalecedor    ( ) Papel-chave

### BLOCO I - USO DA INFORMAÇÃO

2.1 Qual é o seu grau de informação / conhecimento sobre o setor (ramo de negócios) em que sua organização está inserida? (RU)

( ) 1. Nenhuma ( ) 2. Pouca ( ) 3. Média ( ) 4. Elevada ( ) 5. Total

2.2 Qual é o seu grau de informação / conhecimento sobre a administração interna de sua organização? (RU)

( ) 1. Nenhuma ( ) 2. Pouca ( ) 3. Média ( ) 4. Elevada ( ) 5. Total

<b>Manifeste seu grau de concordância com as questões abaixo, conforme sua percepção. (RU)</b>	1	2	3	4	5	6
	Discordo totalmente					Concordo totalmente
2.3 Informação não é um insumo importante como capital (dinheiro) e trabalho (mão de obra) e outros bens para a organização						
2.4 Detenho todas as informações produzidas internamente de que preciso						
2.5 Detenho as principais informações externas que são importantes para o desempenho da organização						
2.6 Uso informações internas e externas para aprimorar os meus conhecimentos pessoais						
2.7 Uso informações internas e externas para aprimorar os conhecimentos organizacionais						
2.8 A segurança das informações do negócio é crítica						
2.9 Informações estratégicas precisam ser descentralizadas						
2.10 Informações administrativas precisam ser descentralizadas						
2.11 Informações operacionais precisam ser descentralizadas						
2.12 Para tomada de decisões estratégicas utilizo somente informações estruturadas, disponíveis em bases de dados da organização, apresentadas em diversos formatos.						
2.13 Para tomada de decisões administrativas utilizo somente informações estruturadas, disponíveis em bases de dados da organização, apresentadas em diversos formatos.						
2.14 Para tomada de decisões operacionais utilizo somente informações estruturadas, disponíveis em bases de dados da organização, apresentadas em diversos formatos.						
2.15 Tenho dificuldade para obter informações não documentadas						
2.16 Para o gerenciamento das atividades administrativas conto com apoio de Sistemas de Informações Gerenciais						
2.17 Para meu processo de tomada de decisão utilizo informações originadas do <i>cockpit</i> gerencial (do <i>dashboard</i> etc.)						
2.18 Para meu processo de tomada de decisão utilizo planilhas estatísticas organizadas por área de apoio						

## BLOCO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS

Por gentileza, manifeste sua percepção, sob a persepctiva do gerenciamento organizacional, quanto a relevância do papel de informações específicas, como as abaixo relacionadas. Para tanto, utilize a seguinte escala de avaliação: 1. Papel irrelevante – 2. Papel secundário – 3. Papel de apoio – 4. Papel fortalecedor 5 - Papel-chave (RU)

<b>Informações</b>					
2.19 Sobre o mercado em geral					
2.20 Sobre o setor/ramo a que a organização pertence					
2.21 Sobre o mercado financeiro					
2.22 Sobre os concorrentes					
2.23 Sobre clientes					
2.24 Sobre fornecedores					
2.25 Sobre o mercado de recursos humanos					
2.26 Sobre inovação de produtos					
2.27 Sobre inovação de processos					
2.28 Sobre inovação de tecnologia de produção					
2.29 Sobre outras inovações tecnológicas					
2.30 Sobre política econômica					
2.31 Sobre política ambiental					
2.32 Sobre legislação específica do setor / ramo de negócio					
2.33 Sobre questões tributárias					
2.34 Outra(s). Qua(is)?:					

BLOCO III - RECURSOS PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO (*Hardware / peopleware / software*)

<p>3.1 Assinale as Tecnologias da Informação e Comunicação disponíveis na organização: (RM)</p> <p> <input type="checkbox"/> Rede Local de computadores (LAN)  <input type="checkbox"/> Ferramentas de escritório (Processadores de Textos, Planilhas Eletrônicas etc.)  <input type="checkbox"/> Internet  <input type="checkbox"/> Intranet  <input type="checkbox"/> Ferramentas de correio eletrônico  <input type="checkbox"/> Ferramentas de workgroup ( vídeoconferência, grupos de discussão etc)  <input type="checkbox"/> Jornais eletrônicos  <input type="checkbox"/> Jornais impressos  <input type="checkbox"/> Quadros, murais e outros mecanismos físicos  <input type="checkbox"/> Outras: _____         </p>																			
<p>3.2 Assinale os meios de distribuição utilizados para divulgar a informação no âmbito da organização (RM)</p> <p> <input type="checkbox"/> Correio Eletrônico  <input type="checkbox"/> Jornal ou Mural interno  <input type="checkbox"/> Memorandos  <input type="checkbox"/> Relatórios  <input type="checkbox"/> Reuniões formais  <input type="checkbox"/> Reuniões informais (no cafezinho, por exemplo)  <input type="checkbox"/> Outros: _____         </p>																			
<p>3.3 Assinale os sistemas de informação usados pela administração da organização (RM)</p> <p> <input type="checkbox"/> Sistema agendador de tarefas  <input type="checkbox"/> Sistemas de processamento de transações  <input type="checkbox"/> Sistema de Informações Gerenciais ou Funcionais  <input type="checkbox"/> Sistema Integrado de Gestão (ERP)  <input type="checkbox"/> Outros: _____         </p>																			
<p>3.4 A organização conta com quadro próprio para a área de TI (incluindo programadores, analistas, administradores de banco de dados, de redes etc.).</p> <p> <input type="checkbox"/> Sim    <input type="checkbox"/> Não         </p>																			
<p>3.5 Caso a resposta tenha sido positiva na questão anterior, assinale quais os Recursos humanos da área de Tecnologia da Informação, existentes na organização e indique a quantidade desses profissionais (RM)</p> <table> <tr> <td><input type="checkbox"/> Analista de desenvolvimento de sistemas</td> <td>Quant.: _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Analista de redes e comunicação de dados</td> <td>Quant.: _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Analista de sistemas de automação</td> <td>Quant.: _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Analista de suporte computacional</td> <td>Quant.: _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Administrador de banco de dados</td> <td>Quant.: _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Administrador de Redes</td> <td>Quant.: _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Administrador de sistemas operacionais</td> <td>Quant.: _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Administrador em segurança da informação</td> <td>Quant.: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><input type="checkbox"/> Outro(s). Qual (is)? _____</td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> Analista de desenvolvimento de sistemas	Quant.: _____	<input type="checkbox"/> Analista de redes e comunicação de dados	Quant.: _____	<input type="checkbox"/> Analista de sistemas de automação	Quant.: _____	<input type="checkbox"/> Analista de suporte computacional	Quant.: _____	<input type="checkbox"/> Administrador de banco de dados	Quant.: _____	<input type="checkbox"/> Administrador de Redes	Quant.: _____	<input type="checkbox"/> Administrador de sistemas operacionais	Quant.: _____	<input type="checkbox"/> Administrador em segurança da informação	Quant.: _____	<input type="checkbox"/> Outro(s). Qual (is)? _____	
<input type="checkbox"/> Analista de desenvolvimento de sistemas	Quant.: _____																		
<input type="checkbox"/> Analista de redes e comunicação de dados	Quant.: _____																		
<input type="checkbox"/> Analista de sistemas de automação	Quant.: _____																		
<input type="checkbox"/> Analista de suporte computacional	Quant.: _____																		
<input type="checkbox"/> Administrador de banco de dados	Quant.: _____																		
<input type="checkbox"/> Administrador de Redes	Quant.: _____																		
<input type="checkbox"/> Administrador de sistemas operacionais	Quant.: _____																		
<input type="checkbox"/> Administrador em segurança da informação	Quant.: _____																		
<input type="checkbox"/> Outro(s). Qual (is)? _____																			
<p>3.6 Caso não conte com quadro próprio, contrata serviços terceirizados?</p> <p> <input type="checkbox"/> Sim    <input type="checkbox"/> Não         </p>																			
<p>3.7 A empresa compra sistemas prontos (pacotes de software)?</p> <p> <input type="checkbox"/> Sim    <input type="checkbox"/> Não         </p>																			



## BLOCO IV - TOMADA DE DECISÃO

Como regra geral, meu processo de tomada de decisão está relacionado a:	1	2	3	4	5	6
	Discordo totalmente					Concordo totalmente
4.1 Identificar a natureza dos problemas						
4.2 A maior parte (mais de 50%) das decisões que tomo são decisões não programadas e não estruturadas						
4.3 A maior parte (mais de 50%) das decisões que tomo são decisões não programadas, mas estruturadas						
4.4 Prevenção de ocorrência de um problema						
4.5 Oportunidade de melhorar alguma situação						
<b>Minha análise para tomada de decisão implica em:</b>						
4.6 Categorizar os problemas a serem resolvidos						
4.7 Classificar os problemas a serem resolvidos						
4.8 Priorizar os problemas a serem resolvidos						
4.9 Identificar variáveis envolvidas						
4.10 Identificar alternativas de solução possíveis						
4.11 Avaliar as consequências das alternativas, de acordo com preferências e objetivos conhecidos						
4.12 Escolher a alternativa mais indicada						
4.13 Definir objetivos a serem atingidos pela tomada de decisão						
4.14 Avaliar os resultados obtidos com a decisão						
4.15 Dependendo da relevância da decisão, buscar documentá-la de alguma forma						
4.16 Para decisões que envolvem alto nível de incerteza, concentrar-me nas informações que ajudem a alcançar os objetivos desejados						

## BLOCO V – ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

5 Questões sob a ótica da Organização do Conhecimento	1	2	3	4	5	6
	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente
5.1 Mantenho registro de decisões tomadas anteriormente						
5.2 Ao tomar decisões procuro utilizar experiências de decisões tomadas anteriormente						
5.3 Utilizo conhecimento empírico (obtido na prática da tomada de decisões na organização) para o estabelecimento da relevância das informações						

5.4 Minhas decisões consideram a habilidade dos empregados						
5.5 Minhas decisões incluem o estímulo à produção de conhecimento explícito (produção de manuais, vídeos tutoriais etc), a partir do conhecimento tácito (saber fazer) dos empregados						
5.6 Tenho definidos os canais que sistematizam o compartilhamento de informações que contribuam com o conhecimento organizacional						
5.7 Minhas decisões levam em consideração aspectos fruto de conversas informais (ex.: sala do cafezinho)						
5.8 Minhas decisões ideias dos meus subordinados						
5.9 Minhas decisões consideram ideias/sugestões dos meus pares						
5.10 Minhas decisões consideram ideias/sugestões dos meus superiores						
5.11 Minhas decisões consideram ideias/sugestões da comunidade						
5.12 Minhas decisões consideram ideias/sugestões da comunidade do setor/ramo						
5.13 Preocupo-me em promover canais de compartilhamento de informações na organização						
5.14 Utilizo mecanismos de controle para verificar se os objetivos organizacionais traçados estão sendo atingidos (indicadores, por ex.)						
5.15 Tomo medidas corretivas ou de ajustes para realinhar ações que não estão sendo exitosas no cumprimento dos objetivos traçados						
5.16 Minhas decisões levam em consideração os valores e normas que individualizam a organização						
5.17 Minhas decisões levam em consideração novos conhecimentos que podem melhorar a posição competitiva da organização						
5.18 Minhas decisões levam em consideração as reações do mercado a novos produtos e serviços do setor/ramo						

## BLOCO VI – INFLUÊNCIA DO MEG-FNQ

<b>6 Sobre a influência do critério Informações e Conhecimento do MEG no processo de tomada de decisão</b>						
6.1 O critério Informações e Conhecimento do MEG alterou o uso da informação no meu processo de tomada de decisão						
6.2 O critério Informações e Conhecimento do MEG é importante para o meu processo de tomada de decisão						
<b>Sobre o peso do Critério Informações e Conhecimento na pontuação do PPrQG (valor de 30 pontos do total de 500 pontos)</b>						
6.3 Você concorda com o peso (6%) atribuído para o critério Informação e Conhecimento do MEG?						
( ) sim      ( ) não						
Porquê?.....						
.....						
.....						

## ANEXO

### Metodologia MEG-FNQ

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é baseado em 13 fundamentos e oito critérios. Como fundamentos podemos definir os pilares, a base teórica de uma boa gestão. Esses fundamentos são colocados em prática por meio dos oito critérios. São eles:

**Fundamentos:** pensamento sistêmico; atuação em rede; aprendizado organizacional; inovação; agilidade; liderança transformadora; olhar para o futuro; conhecimento sobre clientes e mercados; responsabilidade social; valorização das pessoas e da cultura; decisões fundamentadas; orientação por processos; geração de valor.

**Crítérios:** liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados.

A figura representativa dos Critérios de Excelência simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico adaptável ao ambiente.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do Exterior.

No Modelo de Excelência da Gestão®(MEG), os Fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de ações gerenciais propostas na forma de questões e de solicitações de resultados.